



Nya Svenska Lantmännen och dess MO-organisation

*- agent- och transaktionskostnader till följd av
resultatansvaret*

*Sara Ovelius
Helena Thisner*

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--250--SE*

*Examensarbete 250
Uppsala 2001*

Nya Svenska Lantmännen och dess MO-organisatioion

- agent- och transaktionkostnader till följd av resultatnasvar

*A Swedish Supply and Grain Co-opeative and its Regional Offices
– Agency and Transaction Costs as a Consequence of the Distribution of
Responsibilities*

*Sara Ovelus
Helena Thisner*

Handledare: Jerker Nilsson

© Sara Ovelius
Helena Thisner

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--250--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2001

Sammanfattning

Den första januari 2001 fusionerade åtta av Sveriges lantmännenföreningar samt SLR till en rikstäckande förening, SvL. Denna delas in i marknadsområden, MO:n, vilka drivs med resultatansvar inför koncernstyrelsen. Genom MO:na bibehålls lokal kontakt med jordbruksproduktionen i landet.

Uppsatsen granskar förhållandet mellan SvL och MO:na. MO:na ska genom givna ansvarsområden och med resultatansvar optimera resultatet i det egna området. Syftet med uppsatsen är att utröna vilka kostnader som kan uppstå till följd av MO:nas agerande. Vi söker situationer där kostnader skulle kunna uppkomma. Situationerna analyseras genom hypoteser, som grundas på agent- och transaktionskostnadsteorierna.

Agentteorin behandlar förhållandet mellan en huvudman och uppdragstagare samt de kostnader som förknippas med denna relation. Uppdragstagaren kan fatta självständiga beslut som kan negativt påverka principalen. För att minska agentkostnaderna krävs att parterna har förtroende för varandra samt vet vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden var och en har. MO:na bör vara införstådda med föreningens långsiktiga mål och visioner samt hur MO:ts eget mål kan bidra till helheten.

Transaktionskostnader är kostnader för att planera, förhandla, administrera, genomföra och kontrollera en transaktion. De transaktionskostnader som behandlas i uppsatsen beror på resursbundenhet, externaliteter och osäkerhet.

- Mellan MO:na och SvL finns ett ”kontraktsförhållande”, som definierar vilka leverantörer MO:na ska använda, samt inom vilka ramar de får sätta priset till sina kunder. Denna resursbundenhet kan innebära en begränsning av MO:nas handlingsfrihet. Därmed kan situationer skapas där MO:na, för att klara konkurrensen, tvingas bryta mot kontrakten.
- Resultatansvaret inför medlemmarna och SvL kan tvinga MO:na att göra det som är bäst för det egna området. För att optimera resultatet finns en risk att ett MO väljer en annan leverantör än den föreningen har avtal med. Detta kan skapa en *negativ* externalitet för hela föreningen.
- MO:na kan anse sig ha nödvändig kunskap om marknaden, vilket betyder att de inte ser någon uttalad osäkerhet förknippad med agerande på den samma. Detta kan få MO:na att agera självständigt och t ex välja andra handelspartners.

Enkäten, som bygger på svar från förtroendevalda i de fusionerade föreningarna, visar att våra hypoteser stämmer väl. Endast drygt hälften av de förtroendevalda är insatta i MO:nas mål. Det råder tveksamhet rörande vilka ansvarsområden MO:na ska tilldelas. Däremot är de förtroendevalda mer insatta i vilka mål hela föreningen ska arbeta mot. Således kommer agentkostnader att uppkomma, eftersom de förtroendevalda inte är riktigt insatta i hur den nya föreningen skall drivas. Genom information och utbildning av de förtroendevalda kan agentkostnaderna minimeras.

Enkäten visar att de flesta förtroendevalda är positiva till att det finns leverantörskontrakt och prisramar. Ändå anser tre av tio att prisramarna kan komma att brytas i en konkurrenssituation.. Det är liten sannolikhet att ett MO tar hänsyn till hur andra MO:n berörs när beslut ska fattas. Det finns inte några incitament hos MO:na att ändra ett taget beslut, om detta skulle påverka andra MO:n negativt. Således kommer de förtroendevalda att prioritera det egna MO:t oavsett effekter för resten av föreningen. Flertalet förtroendevalda anser att MO:na har stor kunskap om alternativa inköpskanaler och kan bedöma marknadsrisken väl.

En slutsats är att det finns risk för transaktionskostnader p g a att MO:na genom resultatansvaret tvingas att agera egoistiskt. Bidragande här till är den marknadskunskap som finns i MO:na. Däremot är risken för transaktionskostnader lägre vad gäller brott mot befogenheter och kontrakt. Det kan noteras att prisramarna bör sättas så att MO:na har möjlighet att konkurrera på marknaden utan att riskera att bryta dessa ramar.

Abstract

On January 1, 2001 eight Swedish grain and supply cooperatives plus the national apex organisation for grain and supply cooperatives merged, forming Svenska Lantmännen, SvL. The new cooperative is divided into marketing districts, MOs, each of which being responsible to the board of SvL. Through the marketing districts, the cooperative can retain a close contact with local agricultural producers.

This essay examines the relationship between the board of SvL and the marketing districts. The aim is to identify the costs that may arise due to the actions of the marketing districts. A few situations where costs may appear are analyzed through the use of hypotheses founded on agency theory and transaction cost theory.

Agency theory explains the relationship between a principal and an agent, and the costs relating to this relation. The agent is assigned to act on behalf of the principal, which means that the agent can make independent decisions that affect the wealth of the principal. To reduce the agency costs it is important that each party involved is aware of the duties and responsibilities of both parties, and that mutual trust is present.

Transaction costs are the negotiation, monitoring and enforcement costs that must be borne to allow an exchange between two parties. The transaction costs covered in this essay are due to asset specificity, externalities and uncertainty.

- The relationship between the MOs and SvL is defined in contracts stating which suppliers to be used and the price range that the MOs may have when selling to their customers- members. This asset specificity can limit the actions available to the MOs. In order to survive the competition, the MOs may, however, have to violate the contracts.
- There is a risk that an MO, in its ambition to optimise its results, selects another supplier than the one defined in the contract. This can create externalities, affecting the whole cooperative negatively.
- There is a risk that the MOs consider themselves to have very good market knowledge, whereby they may underestimate the market uncertainties. This could lead to situations where the MOs act independently, choosing other partners than the ones appointed by SvL.

The field investigation with members of the boards of the eight merging cooperatives confirmed our hypotheses. Only half of the interviewees were familiar with the stated goals of the MOs. There exists much uncertainty regarding the responsibilities of the MOs. There is, however, more awareness regarding the goals concerning the cooperatives. Our conclusion is that agency costs will appear in the new cooperative, as elected representatives do not know how the cooperative shall be run. Information and education may reduce those costs.

Most elected representatives are positive to the existence of supplier contracts and price ranges. Even so, three out of ten interviewees believe that the price ranges may sometimes be violated. It is not likely that an MO will take into account how its decisions will affect other MOs. The conclusion is that the elected representatives will always prioritize their own districts without considering the consequences for other MOs.

Transaction costs may be large in the new cooperative as the business responsibility forces the MOs to act egotistically. Contributing to this is the market knowledge in the MOs. The risk for transaction costs connected to authorities and contracts are lower. The price ranges should be so wide that the MOs do not have to violate them.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	1
1.3 Syfte	1
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Metod	2
2 Beskrivning av fusionen och nya Svenska Lantmännen	3
2.1 Motiv för fusion	3
2.2 Affärsorganisation – koncernen	3
2.3 Affärsområdet Lantmännen Lantbruk	5
2.4 Marknadsområdenas uppbyggnad och ansvarsområden	6
3 Teori	7
3.1 Agentteori	7
3.2 Transaktionskostnadsteori	7
3.2.1 Resursbundenhet	8
3.2.2 Externaliteter	8
3.2.3 Osäkerhet	8
3.4 Sammanfattning av teoridelen	8
4 Från teori till hypotes	10
4.1 Agentteori	10
4.2 Transaktionskostnadsteori	11
4.2.1 Resursbundenhet	11
4.2.2 Externaliteter	12
4.2.3 Osäkerhet	12
4.3 Sammanfattning	13
5 Empiri – en blick in i verkligheten	14
5.1 Enkätens utformning och datainsamling	14
5.2 Beskrivning av intervjupersonerna	14
5.3 Agentkostnader i den nya föreningen	16
5.4 Transaktionskostnader i den nya föreningen	17
5.4.1 Resursbundenhet	17
5.4.2 Externaliteter	19
5.4.3 Osäkerhet	20
5.5 Fördelar och nackdelar med SvL	21
5.5.1 Fördelar med ett medlemskap i SvL	21
5.5.2 Nackdelar med ett medlemskap i SvL	21

6 Analys – svar på hypoteser	23
6.1 Agentteori	23
6.2 Transaktionskostnadsteori	27
6.2.1 Resursbundenhet	27
6.2.2 Externaliteter	28
6.2.3 Osäkerhet.....	30
7 Avslutande diskussion	33
7.1 Organisationen och målstyrning	33
7.2 Resultatansvaret	33
7.3 Divisionerna och deras betydelse för framgången för SvL	34
7.3 Slutord	35
Referenslista	36
Litteratur	36
Personliga meddelanden	36
Bilaga 1	37
Bilaga 2	38
Bilaga 3	44

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den första januari 2001 fusionerade åtta av Sveriges elva lantmännenföreningar¹ samt SLR till en ny rikstäckande lantmännenförening, Svenska Lantmännen. SLR:s uppgifter som riksförbund överförs till den nya föreningen. Fusionen skapar möjligheter till kraftiga sänkningar i föreningarnas kostnadsstruktur samt att en rikstäckande förening har en stor framtida potential på en mängd strategiska områden t ex en kraftfullare inriktning på områden som innebär nya/förbättrade affärsmöjligheter för jordbrukets produkter genom vidareförädling, hantering av nischprodukter, högre förädlingsgrad, exploatering av nya marknader etc. En rikstäckande lantmännenförening betyder även att denna i kraft av sin storlek kan uppnå bättre förhandlingspositioner på den internationella marknaden. Den nya rikstäckande föreningen kommer att delas in i geografiska regioner som får beteckningen marknadsområden, MO:n, för att markera närheten till de lokala marknaderna. Varje MO organiseras med egen styrelse med resultatansvar inför Svenska Lantmännens, SvL:s, styrelse. Organiserandet av MO:n syftar framförallt till att uppnå två avgörande framgångsfaktorer för föreningen. För det första skall MO:t ges bästa möjliga förutsättningar att vara framgångsrikt på marknaden genom den direkta kontakten med områdets produktion och struktur för att på detta sätt kunna anpassa sin verksamhet till det lokala lantbrukets förutsättningar och behov. För det andra skall MO:t ge delägarna stärkt inflytande över och ansvar för de samlade resurser som byggts upp inom Lantmannagruppen under åren.

1.2 Problem

Problemet baseras på förhållandet mellan SvL och MO:na. I stadgarna står det att det är SvL:s styrelse, som fastställer MO-styrelsernas uppgifter, befogenheter och arbetsformer. Genom uppställda ansvarsområden och med resultatansvar skall MO:na optimera resultatet i det egna området. I uppsatsen utgår vi från att MO:na agerar i enlighet med antagandet om egoistisk nyttomaximering. Antagandet innebär att i varje situation som ett MO har möjlighet att välja mellan, antingen det som är bäst för MO:t eller det som är bäst för föreningen, väljer MO:t att optimera det egna områdets resultat. Om MO:ts verksamhet genom denna egoistiska nyttomaximering skadar föreningen, innebär det att kostnader uppstår. Den fråga som vi vill ha svar på är följande:

Vilka kostnader kan till följd av ansvarsfördelningen och resultatansvaret uppkomma i den nya föreningen Svenska Lantmännen?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera vilka kostnader som kan uppkomma i föreningen till följd av MO:nas agerande. Uppsatsen syftar även till att klarlägga hur MO:na i den nya föreningen kan tänkas agera i olika av författarna utvalda problemsituationer. För att minimera konfliktrisker samt oklarheter mellan MO:na samt mellan MO:na och SvL är det av största vikt att SvL får en uppfattning om vilka dessa risker är och vad som är oklart för att kunna minimera problemen och därmed kostnaderna.

¹ Gotlands Lantmän, HBK Lantmän, Jönköpings Lantmän, ODAL, Skånska Lantmännen, Värmlands Lantmän, Västerbottens Lantmän och Örebro Lantmän.

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast beröra några av de problemområden, som kan påverka kostnadssituationen för SvL. Orsakerna till denna avgränsning är för det första att det är mycket svårt att i förväg analysera alla eventuella konfliktsituationer. För det andra är arbetet tidsbegränsat. Vår utgångspunkt att MO:na är egoistiska nyttomaximerare, d v s i alla situationer väljer MO:t att göra det som är bäst för det egna området, är grunden för hela uppsatsen. Det kan ses som en något snäv avgränsning utan saklig grund. Men vi tror att människan i allmänhet tänker på sig själv först och främst och till följd av resultatansvaret kommer MO:na också att göra det.

1.5 Metod

I syfte att finna de situationer, där ett MO:s agerande skulle kunna skapa kostnader för hela föreningen, valde vi att intervjua ett par MO-chefer inom Odals organisation, Micael Sundström från MO-Uppsala och MO-Eskilstuna samt Ulla Qvarnström-Ryberg från MO-Västerås. Utifrån deras kunskaper och erfarenheter om Odals MO-struktur och tidigare fusioner definierades ett antal problemområden, som vi undersöker med hjälp av hypoteser. De utvalda problemområdena är:

- mål för MO:nas verksamhet,
- MO:nas ansvarsområden/befogenheter och
- mål/visioner SvL.

Hypoteserna grundas på den teori som vi valt, nämligen agent- och transaktionskostnadsteori. Ett frågeformulär har utarbetats och sänts ut till förtroendevalda i de föreningar som fusionerats. Deras svar redovisas för att senare analyseras och användas till att besvara våra hypoteser. Avslutningsvis redovisas svaren på hypoteserna i en analys. Sist i arbetet diskuterar författarna fritt kring ämnet.

2 Beskrivning av fusionen och nya Svenska Lantmännen

Hela kapitlet bygger på den fusionsutredning, som Svenska Lantmännen, SLR, och de enskilda lantmännenföreningarna genomförde under 1999.

2.1 Motiv för fusion

Lantmännens roll för att skapa förutsättningar för ett lönsamt svenskt lantbruk kommer att bli ännu viktigare i framtiden. Samtidigt som kraven ökar, ökar konkurrensen från andra företag på marknaden. Stigande krav, minskande volymer och konkurrens kommer att kräva strukturella förändringar för att kunna behålla marknadsandelar och låga marginaler. Detta kräver även andra stora förändringar såsom ett mera differentierat tjänsteutbud, högre kompetens, ökad affärsmässighet i kontakterna med marknaden, kostnadsbetingad prissättning och tillvaratagande av nya möjligheter inom IT-sidan. Om inte Lantmännen kan leva upp till och utvecklas för att möta dessa krav kommer ställningen på marknaden att försvagas på några års sikt.

Generellt sett sker också en tyngdförskjutning inom de flesta branscher innebärande att konsumentens position förstärks, medan det mellanliggande handelsledet och producentens position relativt försvagas. Denna utveckling gäller även lantbrukssektorn, vilket ställer ännu högre krav på ökad effektivitet i produktionsledet i det enskilda lantbruksföretaget och därmed också på lantmännen. Styrka och flexibilitet på marknaden kommer att vara nödvändig. Styrka på marknaden kräver överlägsenhet i produkter/tjänster, marknadsorganisation, kundrelationer, FoU och kostnadsbild.

Kampen om var produktionen skall vara lokaliserad är numera inte bara en kamp mellan företag utan en kamp mellan nationer. Kooperativa företag ägda av lokala råvaruproducenter torde vara bland det mest nationella som finns inom näringslivet, men deras ställning är inte en gång för alla given. Kan inte dessa företag hävda sig på dåliga allmänvillkor och bristande egen förmåga riskeras hela den svenska råvaruproduktionen inom lantbruksområdet.

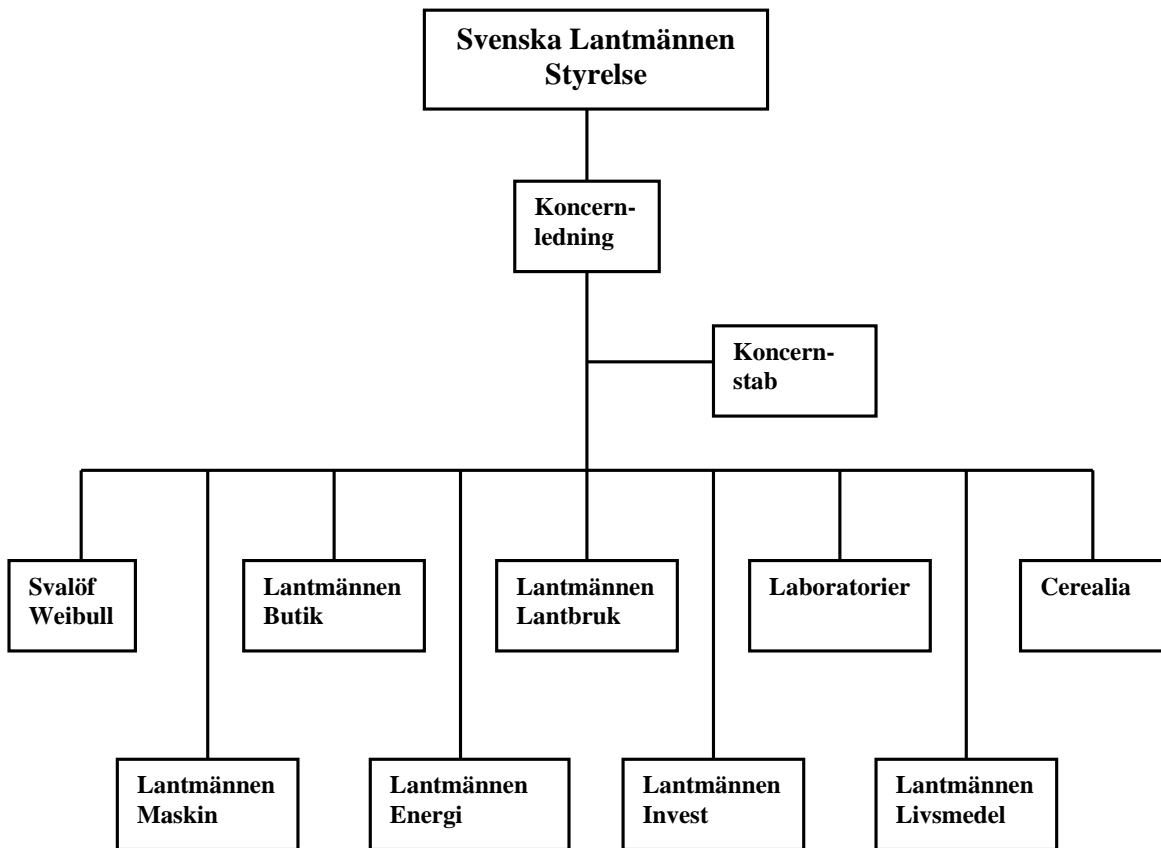
En fusion mellan lantmannaföreningarna och SLR kan ses som en offensiv satsning på framtiden för det svenska lantbruket. Genom fusionen skapas en starkare förening, bättre rustad att möta ökad konkurrens och andra effekter av ändrade omvärldsfaktorer men också ökad handlingsberedskap för att på ett offensivt sätt ta tillvara det svenska lantbrukets intressen.

2.2 Affärsorganisation – koncernen

Den nya organisationen bygger på både centralisering och decentralisering. Organisationen görs platt med få mellanchefer, staber reduceras, kommunikationsvägar görs korta. Genom de lokala enheterna (marknadsområden behandlas i avsnitt 2.4) uppbyggda just med tanke på närheten till marknaden och till ägarna, nås den lokala förankringen. I ett decentraliserat kunskapsföretag är det dessutom viktigt att kompetensen finns nära kunden. Storskaligheten utnyttjas på sådana områden som inte direkt berör kunden/medlemmen t ex inom produktion, logistik och för att ta tillvara på de fördelar som följer av storlek t ex inköpsfördelar, prisförhandlingar, forsknings- och utvecklingsfrågor etc. Den centrala enheten koncentreras på marknadsstrategiskt övergripande frågor och för administrativa stödfunktioner åt de lokala enheterna. Den nya organisationen bygger därför på en organisationsfilosofi, som utgår från ägaren/kunden i en decentraliserad organisation med följande huvudinslag:

- organisationen skall så långt möjligt vara platt med korta och raka beslutsvägar,
- samtidighet i centralisering/decentralisering möjliggjord genom effektiva IT-system,
- balansen mellan uppgifter, ansvar och befogenheter skall vara tydlig och logisk,
- organisationen skall ta tillvara fördelarna med en obruten livsmedelskedja mellan lantbrukaren och slutkonsumenten,
- organisationen skall ge förutsättningar för hög produktivitet, aktivt ledarskap genom bl a effektiv resultatmätning och stimulans till framtida utveckling.

I figur 1 återfinns en översiktlig organisationsplan för den nya föreningen med styrelse, koncernledning, koncernstab och affärsområden.

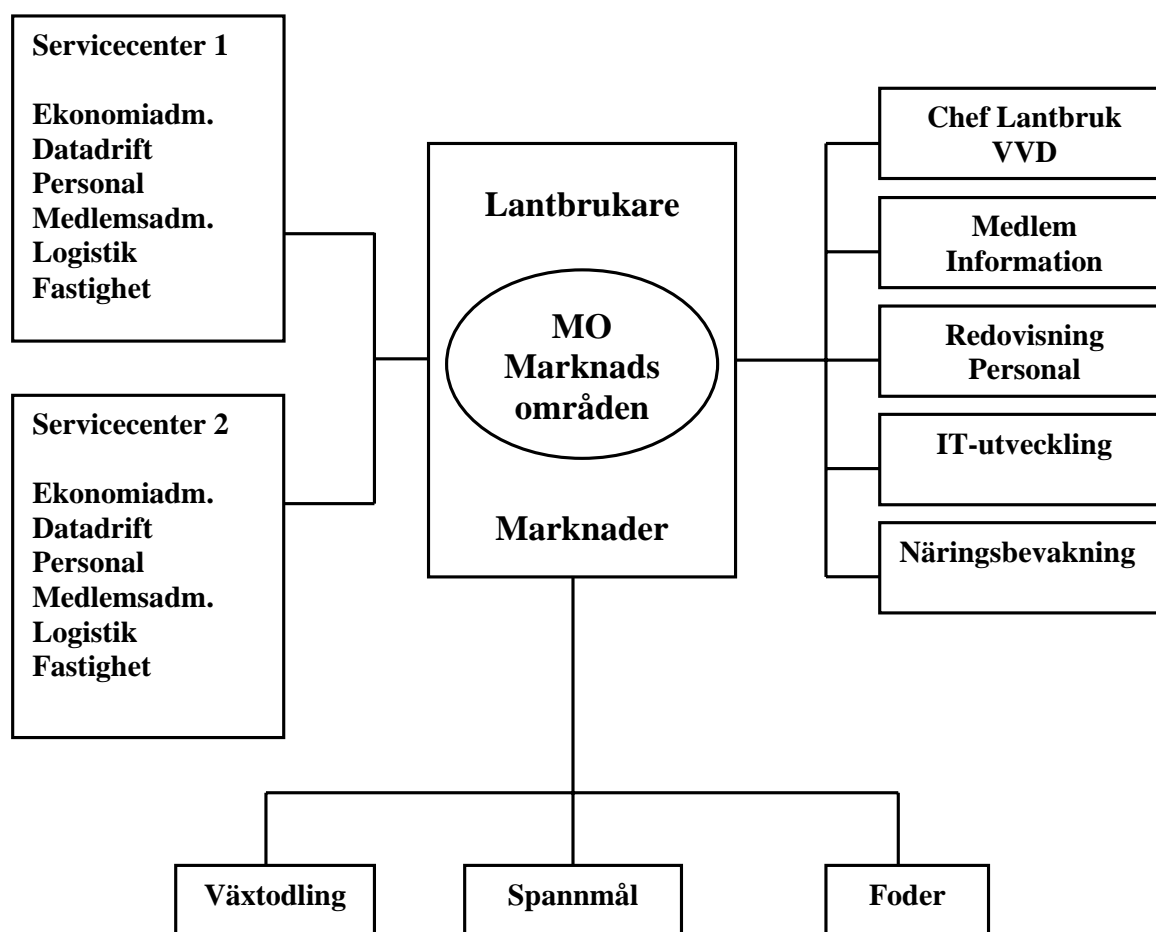


Figur 1: Övergripande organisationsplan – koncernen Svenska Lantmännen.
Källa: Fusionsutredningen Lantmännen Sverige, 1999, s. 98.

All verksamhet, som rör primärmarknaden och kontakterna med lantbrukarna d v s den kooperativa delen av den nya föreningens verksamhet, samlas under ett affärsområde, Lantmännen Lantbruk. Övrig kommersiell verksamhet delas upp på åtta andra affärsområden. Varje affärsområde kan bedriva sin verksamhet i bolagsform, antingen som aktiebolag eller handelsbolag. Den nya föreningen kommer därmed ur juridisk synpunkt att utgöra en koncern.

2.3 Affärsområdet Lantmännen Lantbruk

Svenska Lantmännens kärnverksamhet gentemot lantbruket utgörande dess kooperativa verksamhet samlas inom affärsområdet Lantmännen Lantbruk. Den övergripande uppgiften för affärsområdets verksamheten är att bidra till att bästa möjliga lönsamhet uppnås i lantbrukarnas produktion. Affärsområdet leds av en styrelse identisk med huvudstyrelsen för SvL.



Figur 2: Uppbyggnad av affärsorganisationen Lantmännen Lantbruk.
Källa: Fusionsutredning Lantmännen Sverige, 1999, s. 102.

Chefen för Lantmännen Lantbruk, tillika föreningens vVD, har totalansvar för affärsområdet i hela landet. Affärsområdets verksamhet är uppdelad i tre divisioner: Växtodling, Spannmål och Foder, med specialister för inköp, produktion och marknadsföring. Gemensamma administrativa funktioner inom affärsområdet, som inte direkt har med kontakten med den lokala marknaden att göra, har samordnats för att dra nytta av stordriftsfördelar inom administrationen. För att ytterligare stödja marknadsområdena med specialistfunktioner inom vissa administrativa funktioner inrättas två administrativa servicecentra. Organisationsplanen för Lantmännen Lantbruk beskrivs i figur 2.

2.4 Marknadsområdenas uppbyggnad och ansvarsområden

Grundfilosofin i de befintliga lantmannaföreningarna är i utgångsläget mycket likartad och bygger på en starkt decentraliserad organisation. Denna grundfilosofi bibehålles i den nya organisationen. Den nuvarande marknadsorganisationen utgör därför grunden för hur kärnverksamheten byggs upp i den nya föreningen, som lokalt får ungefär samma uppbyggnad som i dagsläget. Föreningarnas nuvarande indelning i Regioner, Marknadsområden och Försäljningsområden bibehålles, men ges den gemensamma beteckningen Marknadsområden (MO) för att markera närheten till marknaden. Syftet är att bibehålla den starka marknadsorienteringen och den lokala förankringen. Medlemmarna skall inte märka någon skillnad i den lokala marknadsorganisationen p g a fusionen. För att ytterligare markera den lokala förankringen kan marknadsområdet ges ett namn med geografisk anknytning t ex Lantmännen Örebro, Lantmännen Gotland och Lantmännen Skövde.

Uppbyggnaden av marknadsområden innebär att deras arbetsuppgifter och arbetssätt kan varieras utifrån historiska förutsättningar och tidigare sätt att arbeta. Detta innebär att varje MO kan möta marknaden på ett sätt, som stämmer överens med hur respektive förening arbetar i dagsläget. MO-ledningen har uppdraget att inom ramen för av koncernledningen delegerade befogenheter behandla övergripande frågor om verksamheten inom marknadsområdet. Exempel på sådana uppgifter är att:

- Ansvara för marknadsutvecklingen och tillvarata och utveckla jordbrukets nya affärsmöjligheter inom marknadsområdet.
- Upprätta rullande affärsplaner och budget för affärsverksamheten samt följa upp omsättningsutveckling, bruttovinst, kostnader, resultat e t c och vidta nödvändiga åtgärder vid avvikelse.
- Upprätta marknadsplaner och besluta om säljaktiviteter.
- Initiera nödvändiga rationaliserings- och strukturåtgärder och planera resurserna så att de kan tillföras eller avvecklas i så god tid att de påverkar MO-resultatet på ett positivt sätt.
- Besluta om investeringar i den löpande verksamheten inom av koncernstyrelsen årligen fastställda beloppsgränser.
- Besluta om marknadsområdets organisation inkl upprättande av personal- och bemanningsplaner.
- Avge rekommendationer till föreningens koncernstyrelse angående policyfrågor.
- Verka för samverkan med andra MO inom marknads- och administrationsfrågor.
- Samverka med andra organisationer och myndigheter inom marknadsområdet.
- Ansvara för medlems- och förtroendemannafrågor.
- Besluta om prissättning av varor och tjänster inom fastställda ramar.
- Ansvara för kreditfrågor inom marknadsområdet.
- Besluta om hur marknadsområdets resultat skall disponeras.

3 Teori

I teoriavsnittet behandlas agent- och transaktionskostnadsteori. Dessa teorier härrör från den nyinstitutionalistiska skolan och bygger på en homo oeconomicus- liknande människouppfattning, där individen beskrivs som en egoistisk nytto-maximerare, som i första hand försöker tillfredsställa sina egna mål utan hänsyn till andra individer. (Nilsson, J. 1991)

3.1 Agentteori

Agentteorin behandlar relationen mellan en principal och en agent. Principalen är uppdragsgivaren som genom ett kontrakt engagerar en annan person, agenten, att utföra tjänster där beslutsfattandet delegeras till agenten. Agenten kan i och med delegerandet av den beslutsfattande funktionen ta oberoende beslut rörande frågor som kan påverka principalens välbefinnande. Även om förhållandet mellan de båda parterna styrs av kontrakt kan det vara svårt för principalen att hindra agenten från att agera i agentens egen intresse. Problemet blir större p g a att inget kontrakt är perfekt och att kontrakt är dyra att göra, upprätthålla och följa upp. Antaganden om individuella nytto-maximeringsmål sammanhängande med begränsad rationalitet tillåter möjligheten för svekfullt beteende. Teorin baseras även på antaganden om informationsasymmetri. Genom överlägsen kunskap kan agenten agera opportunistiskt mot principalen. Detta betyder att principalen måste skydda sig från förluster som kan vara resultatet av agentens svek.

De kostnader som förknippas med förhållandet mellan principal och agent är följande (Hakelius, K. 2000, Jensen, M. & Meckling, W. 1976, Nilsson, J. 2001);

- För principalen (ägarna) att kontrollera och övervaka agentens handlanden.
- För agenten att visa och övertyga principalen att han inte går egna vägar, utan agerar i principalens intresse.
- För principalen då agenten kan styra organisationen så att vinsten blir lägre, vilket ger lägre överskott till ägarna.

3.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteorin är en av de teorier, som under senare år visat sig användbar i förståelsen för kooperativ verksamhet. När människor upplever att marknadsmekanismen inte fungerar tillfredsställande, försöker aktörerna hitta den samordningslösning som ger dem lägsta möjliga kostnader för att uppnå viss samordning. Med andra ord försöker aktörerna minimera sina transaktionskostnader. I en kooperativ verksamhet kan aktörerna tillsammans agera med starkare kraft på marknaden och i och med detta undanröja en stor del av motpartens gynnsamma monopol- eller oligopolställning. Transaktionskostnader är de kostnader som uppkommer vid varje utbyte mellan två eller flera parter. Kostnaderna kan bestå av pengar, tidsåtgång, arbete, risker mm. Med transaktionskostnader avses inte kostnaden för den köpta/sålda produkten utan endast för att planera, förhandla, administrera, genomföra och kontrollera transaktionen. (Nilsson, J. 1991)

De transaktionskostnader, som anses vara grunderna till att kooperativ verksamhet existerar på marknaden, är resursbundenhet, externaliteter och osäkerhet. Dessa behandlas i följande tre avsnitt.

3.2.1 Resursbundenhet

Med resursbundenhet menas att en aktör på marknaden är bunden till en viss köpare/säljare på grund av specifika transaktionsspecifika tillgångar. Att integrera vertikalt anses skydda aktören mot starka parter på marknaden, som annars genom svekfullt beteende skulle kunna utnyttja aktörens svagare ställning på grund av resursbundenheten. Transaktionsspecifika tillgångar kan ha varierande karaktär och vara betingade av geografiska, juridiska, psykologiska/mentala m fl faktorer, men den gemensamma nämnaren är att de vid vissa tillfällen kan ge en köpare stora kostnader för att anskaffa en viss produkt. Bindningar av den juridiska karaktären kan t ex vara att köparen genom ett kontrakt är bunden till en viss säljare, trots att det existerar andra säljare som i övrigt skulle vara mer fördelaktiga. Kontraktsförhållandet kan sägas skapa en lock-in situation, där aktören är låst vid en leverantör/köpare. (Nilsson, J. 1991)

3.2.2 Externaliteter

Med externalitet menar man den påverkan, positiv och/eller negativ, som en aktörs handlande kan ha på andra aktörer. Om denna påverkan uppfattas som negativ och orsakar kostnader för dessa aktörer, existerar en negativ externalitet. På motsvarande sätt kan en externalitet vara av godo och då gynna den/de som påverkas. (Arnold, R. 1996)

Bakgrunden till att externaliteter uppstår ligger i den enskildes oförmåga att beakta hela det stora och komplexa system som han är en del av. Den enskildes handlingar påverkar, tillsammans med andra personers agerande, den sociala och ekonomiska miljö som sedan formar inputs till andra av personens handlingar. I det stora komplexa systemet är varje enskilds bidrag så litet i helheten att individen inte upplever någon mening med att själv undersöka hur hans agerande påverkar omgivningen. Detta skapar en konflikt mellan personernas kortsiktiga och snäva målsättningar och deras långsiktiga och breda intressen. Ibland kan personerna vara medvetna om att det finns brister i deras målstrukturer men de har svårt att själva ta sig ur problemet, eftersom problemet är av kollektiv natur. (Nilsson, J. 1991)

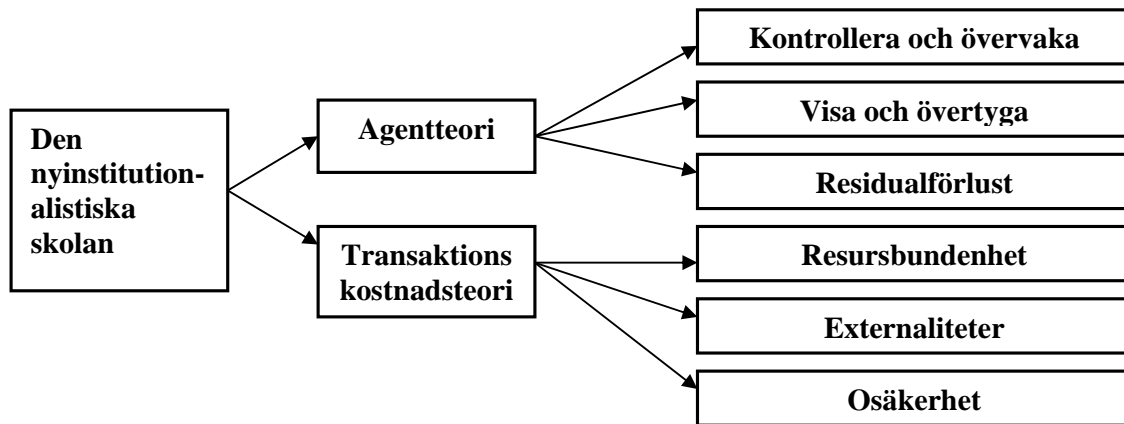
3.2.3 Osäkerhet

När aktörer upplever osäkerhet i sina transaktioner på en marknad, finns incitament till att integrera vertikalt. Att de upplever osäkerhet på marknaden kan tolkas som att transaktionskostnader existerar. Genom att integrera vertikalt får aktörerna kontroll över transaktionsparten och reducerar därmed den befintliga osäkerheten. Vid den vertikala integrationen reduceras osäkerheter genom att de olika leden i viss mån planerar gemensamt. I ett leverantörskooperativ kan exempelvis organisationen avtala om produktionsvolym och -kvaliteter, vilket i sin tur säkrar att produktionsaktiviteter anpassas till varandra med både ökad ekonomisk effektivitet och trygghet som följd. Aktörernas osäkerhet består i att de har begränsade resurser och förmåga att bedöma varandra, produkterna och de övriga villkoren. Det kan gälla olika typer av resurser och förmågor – intellektuella, psykiska, sociala, informationella, fysiska och tidsmässiga. (Nilsson, J. 1991)

3.4 Sammanfattning av teoridelen

Teoridelen har huvudsakligen inriktats på att beskriva agent- och transaktionskostnads-teorierna. Både agent- och transaktionskostnadsteorin tillhör den nyinstitutionalistiska skolan (se figur 3). Denna skola ser människan som en egoistisk nyttomaximerare där kunskapsbrister samt heterogenitet i produktutbud och behov accepteras. Agentkostnadsteorin behandlar de kostnader som uppstår i ett agent och principalförhållande för att kontrollera och

övervaka varandra. Transaktionskostnadsteorin behandlar de kostnader som uppstår i samband med utbyte mellan två eller flera parter. Vi tar här upp resursbundenhet, externaliteter och osäkerhet.



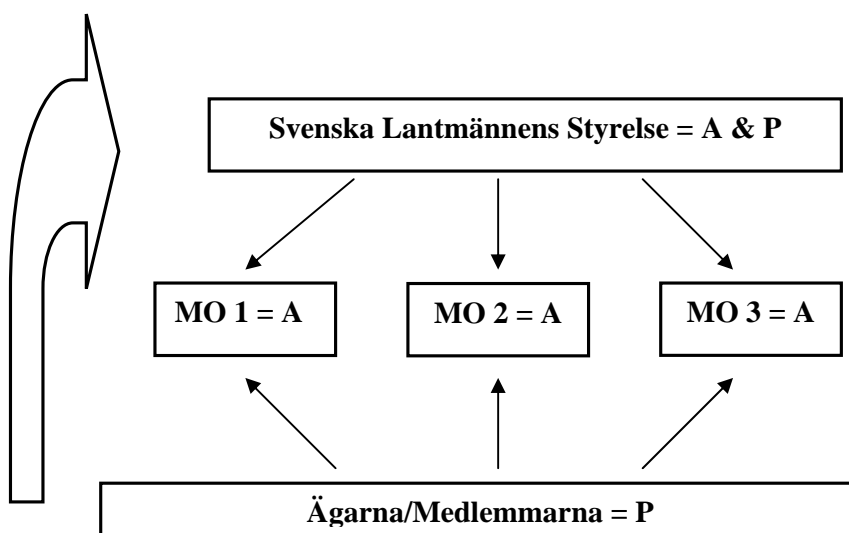
Figur 3: Agent- och transaktionskostnadsteorin.

4 Från teori till hypotes

I detta kapitel formulerar vi hypoteser baserade på den teori vi valt för detta arbete, agent- och transaktionskostnadsteorin. Bakgrunden till hypotesprövningen är att försöka få en bild av hur MO:na i det nya SvL kan tänkas fungera, baserat på antagandet att MO:na till följd av resultatansvaret kommer att agera som egoistiska nyttomaximerare. Vi vill ta reda på hur MO:na kan tänkas agera i olika utvalda situationer för att på så sätt kunna dra slutsatser om huruvida agent- respektive transaktionskostnader kommer att uppstå i den nya föreningen. Hur stora dessa kostnader kommer att bli kan vi inte svara på genom vår hypotesprövning utan vi kan endast förmedla en uppfattning om huruvida kostnaderna kommer att existera eller ej.

4.1 Agentteori

Förhållandet mellan medlemmarna/ägarna, SvL och MO:na kan definieras i agentteoretiska termer. Medlemmarna/ägarna är initialt uppdragsgivare d v s principaler. Medlemmarna är de som styr MO:na, utser MO-styrelse o s v, men det är SvL:s styrelse som ger MO:na deras uppgifter, befogenheter och arbetsformer. SvL:s styrelse är i denna konstellation både agent och principal, agent åt ägarna och principal åt marknadsområdena (se figur 4).



Figur 4: Agent och principal förhållandet i Svenska Lantmännen. A=Agent, P=Principal.

De agentkostnader som kan uppstå i förhållandet mellan SvL och MO:na är;

- för SvL att kontrollera och övervaka MO:na
- för MO:na att övertyga SvL att man handlar för föreningens/medlemmarnas bästa.

Vi koncentrerar oss på de agentkostnader som kan uppkomma i föreningen för SvL:s kontroll och övervakning av MO:na. För att undvika höga agentkostnader krävs att alla parter, principaler och agenter, har fullt förtroende för varandra samt är helt på det klara med vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden var och en har. Samtidigt krävs att bilden av SvL och

dess verksamhet är klar så att MO:na är införstådda med föreningens långsiktiga mål och visioner samt hur MO:ts eget uppsatta mål kan bidra till helheten. Om det finns tveksamhet hos MO:na rörande nämnda faktorer -ansvarsområden, mål för MO:na, mål/visioner för SvL, kommer detta med all säkerhet att leda till att agentkostnader uppstår i föreningen. SvL:s styrelse kommer att bli tvungen att lägga ner tid och pengar (agentkostnader) på att styra upp MO:t så att det arbetar inom givna ansvarsområden och mot föreningens visioner/mål.

Huvudhypotes 1 *I den nya föreningen Svenska Lantmännen kommer agentkostnader att uppstå.*

Underhypotes 1.1 *MO:na känner tveksamhet inför vilka ansvarsområden som finns för deras verksamhet.*

Underhypotes 1.2 *MO:na vet inte vilka mål som finns för deras verksamhet.*

Underhypotes 1.3 *MO:na vet inte vilka mål/visioner som SvL kommer att arbeta mot.*

4.2 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnader är de kostnader som uppstår i kontakten mellan köpare och säljare. Det är inte köpeskillingen för den köpta/sålda produkten utan kostnaden för att genomföra försäljning/inköp, alltså för att planera, förhandla mm. Den nyinstitutionalistiska skolan baseras på antagandet om människan som en egoistisk egennyttomaximerare. Om man överför detta antagande från individnivå till MO-nivå innebär det att ett MO i varje valsituation kommer att välja det som optimerar resultatet i det egna området utan hänsyn till hur detta påverkar andra MO:n eller hela SvL. Detta skulle kunna innebära att förhandlingskostnader uppstår mellan SvL och ett MO p g a att MO:t inte vill acceptera SvL:s handelsvillkor som de tycker är sämre än villkor de kan få på marknaden. Detta skulle kunna skapa konfliktsituationer med höga transaktionskostnader som följd.

Huvudhypotes 2: *Det uttalade resultatansvaret innebär att MO:na väljer att göra det som är bäst för MO:t utan hänsyn till andra MO:n eller hela SvL vilket innebär att transaktionskostnader uppstår.*

4.2.1 Resursbundenhet

Den nya föreningen SvL består av tidigare helt självständiga föreningar. Innan sammanslagningen har det varit av största vikt för dessa föreningar att hitta den aktör på marknaden som kunnat ge dem de bästa handelsvillkoren. Mellan MO:na och det nya SvL kommer det att finnas ett "kontraktsförhållande" som definierar vilka leverantörer MO:na skall använda samt inom vilka ramar de kan sätta priset till sina kunder. Förhållandet mellan MO:na och SvL kan ses som en form av det transaktionskostnadsteorin kallar för resursbundenhet. Genom kontraktet är MO:na bundna att använda de leverantörer som SvL påbjuder, trots att det kan existera andra säljare som vore mer fördelaktiga för MO:t. Baserat på antagandet om MO:na som egoistiska nyttomaximerare samt det uttalade resultatansvaret skulle man kunna tänka sig att MO:t vill åtnjuta dessa mer fördelaktiga villkor och på det viset få ett bättre resultat inom MO:t. Om MO:t väljer att bryta kontraktet med SvL kan följden bli höga transaktionskostnader för hela föreningen. Man kan även tänka sig att ett MO för att behålla sina kunder på en marknad med hård konkurrens blir tvunget att bryta mot andra uppsatta befogenheter t ex prisramar.

Underhypotes 2.1: Resursbundenheten i form av kontraktsförhållandet mellan SvL och MO:na leder till att transaktionskostnader uppstår.

4.2.2 Externaliteter

Externaliteter innebär att en person inte beaktar att hans handlande har effekter (positiva och/eller negativa) för andra personer. Eftersom varje enskilds bidrag är försvinnande litet i helheten, upplever var och en att det inte är någon mening i att själv beakta dessa långa och breda perspektiv. Det finns här en konflikt mellan personernas kortsiktiga och snäva målsättningar och deras långsiktiga och breda intressen. MO:na har som uppgift att sköta sitt MO, med resultatansvar gentemot SvL. Detta innebär att MO:na har incitament att göra det som är bäst för det egna området för att kunna ge bästa möjliga avkastning till de berörda medlemmarna, vilket kan strida mot SvL:s långsiktiga intressen.

För att optimera resultatet i det egna området finns en risk att ett MO bestämmer sig för att använda en annan leverantör än den som föreningen har avtal med. Detta kan skapa negativa externaliteter för hela SvL om den leverantör föreningen har avtal med, p g a att ett MO inte följer uppställda regler, bryter kontraktet med hela föreningen. Uppsökandet av ny leverantör och nya förhandlingar ökar transaktionskostnaderna.

I en situation, där ett MO tappat marknadsandelar p g a ökande konkurrens och MO:t inte har någon möjlighet att stå emot konkurrensen, kan negativa externaliteter drabba hela föreningen. Kunderna minskar i vissa affärer, alternativt lämnar föreningen/MO:t helt. Detta gör att lönsamheten minskar. Då lämnar fler lantbrukare MO:t. Resultatet blir ännu sämre, MO:t får dåligt rykte, föreningen får dåligt rykte - det blir en ond cirkel. Konkurrens kan också ge positiva externaliteter, då MO:na tvingas att förbättra villkoren (bättre pris) för medlemmarna men detta kräver att MO:na har utrymme att agera på.

Underhypotes 2.2: I konkurrens med andra företag på marknaden krävs att MO:na kan ge sina medlemmar bästa möjliga handelsvillkor. Detta kan skapa negativa externaliteter som påverkar hela SvL.

4.2.3 Osäkerhet

Transaktionskostnadsteorin behandlar osäkerhet som en av grunderna till att kooperativa företag bildas. Osäkerheten finns enligt denna teori på marknaden i kontakten mellan köpare och säljare. Om individer samlar sig i en kooperativ verksamhet kan de reducera den osäkerhet som finns på marknaden i kontakterna med köpare och säljare.

Till följd av den tidigare självständigheten kan det finnas en risk att MO:na tycker sig inneha nödvändig kunskap om marknaden t ex om leverantörer, vilket i sin tur innebär att de inte tycker sig se någon uttalad osäkerhet på marknaden. Detta skulle kunna leda till att MO:t agerar självständigt och väljer andra handelspartners än de som SvL påvisar med ökande transaktionskostnader och minskad välfärd för föreningen som helhet som följd. Å andra sidan kan man tro att osäkerheten på dagens marknad är och kommer att bli allt större i och med att antalet lantbrukare blir allt färre. En situation, där marknadsområdena upplever att de själva kan förhandla om villkor, skulle kunna ha ödesdigra konsekvenser för lantbrukarna i ett MO.

Underhypotes 2.3: Den tidigare självständigheten leder till att MO:na undervärderar osäkerheten på marknaden med konsekvensen att transaktionskostnader uppstår för hela föreningen.

4.3 Sammanfattning

Hypoteserna är formulerade på ett negativt sätt. På detta vis försöker vi få fram var konflikter kan tänkas uppstå, s k problemsituationer. Under agentteorin behandlar vi hur eventuell tveksamhet hos MO:na rörande arbetsuppgifter och mål med verksamheten kan leda till att agentkostnader framträder. I samband med transaktionskostnadsteorin behandlar vi resursbundenhet, externaliteter och osäkerhet. Eftersom vi har antagit att MO:na agerar som egoistiska nyttomaximerare och att MO:na därmed väljer att göra det som är bäst för dem utan hänsyn till andra i föreningen, uppstår problem med efterföljande transaktionskostnader. Kontraktsförhållandet mellan SvL och deras MO:n kan göra att MO:t känner sig resursbunden och bryter kontrakt (ett eller flera) med SvL. Externaliteter kan uppstå i många situationer. Här har vi behandlat de externaliteter som kan uppstå om MO:na byter leverantör eller bryter prisramar för att behålla marknadsandelar i konkurrens med andra företag. Under osäkerhet behandlar vi risken för att MO:na undervärderar osäkerheten på marknaden och byter handelspartner, vilket kan leda till att transaktionskostnader uppstår och det blir minskad välfärd för föreningen som helhet.

5 Empiri – en blick in i verkligheten

I detta kapitel redovisas svaren på frågeformuläret. Analys av hypoteserna följer i kapitel sex.

5.1 Enkätens utformning och datainsamling

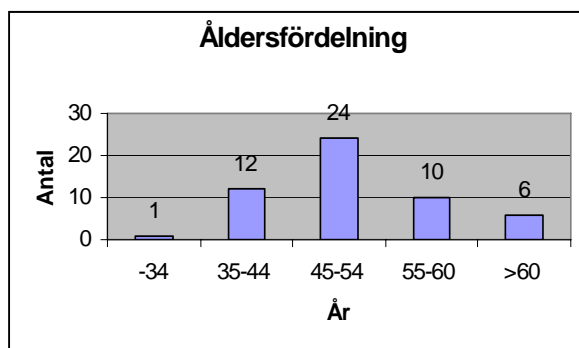
I syfte att erhålla data för att testa våra hypoteser utformades ett frågeformulär i samarbete med förtroendevalda i ODAL:s MO Eskilstuna. Personliga samtal med Karola Reuterström har varit speciellt värdefulla för oss under arbetets gång. Med utgångspunkt från de synpunkter vi fick från de förtroendevalda har formuläret reviderats i samråd med vår handledare professor Jerker Nilsson. Det slutgiltiga frågeformuläret återfinns i bilaga 2.

Frågeformuläret sändes ut till 75 styrelsemedlemmar - förtroendevalda i de åtta föreningar som fusionerade den första januari 2001. Adresserna till de förtroendevalda fick vi antingen genom personlig kontakt med föreningarna eller genom föreningarnas hemsidor på Internet. Utav de 75 förtroendevalda har vi räknat bort sex på grund av diverse faktorer. Totalt har 69 förtroendevalda fått frågeformuläret. Den 17 januari 2001 gjordes ett första utskick (se bilaga 1) där styrelsemedlemmarna fick möjlighet att avböja medverkan i vår studie, vilket ingen gjorde. Tisdagen den 23 januari 2001 postades frågeformuläret och följebrevet med information om sista svarsdag den 31 januari 2001. Ett påminnelsebrev (se bilaga 3) skickades ut måndagen den 5 februari 2001. Efter totalt två utskick har 53 svar inkommit, vilket innebär en svarsfrekvens på 76,8 procent.

Ur statistisk synvinkel är denna intervju en totalundersökning. Med detta menas att vi inte valt ut någon testgrupp utan vi gör undersökningen på alla förtroendevalda. Följden av ovanstående blir att vi i det följande inte kommer att ta hänsyn till statistiska mått som osäkerhet, felmarginal och dylikt utan kommer endast att deskriptivt redovisa hur personerna svarat på våra frågor.

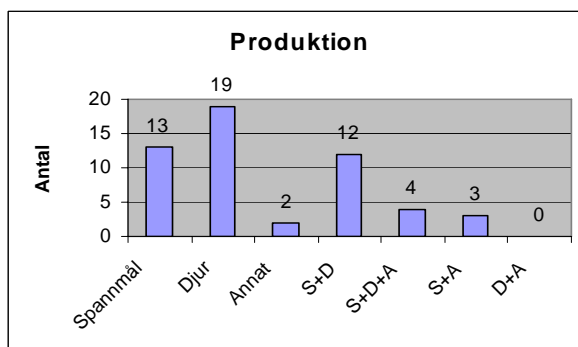
5.2 Beskrivning av intervjupersonerna

Intervjuformuläret inleddes med frågor rörande de tillfrågades kön, ålder, produktionsinriktning på den egna gården samt utbildning. Syftet med dessa frågor var att få en bild av hur de förtroendevalda ser ut samt att kunna använda dessa parametrar för att undersöka om det finns några mönster i hur de förtroendevalda svarat på efterföljande frågor i formuläret. Av de 53 svarande var 51 män och 2 kvinnor. Åldersfördelningen hos de förtroendevalda som valde att besvara enkäten visade sig vara som följer. Den största gruppen var mellan 45 och 54 år, hela 24 personer eller 45 procent av de svarande. Efter denna stora,



Figur 5: Åldersfördelningen hos de förtroendevalda som besvarade frågeformuläret.

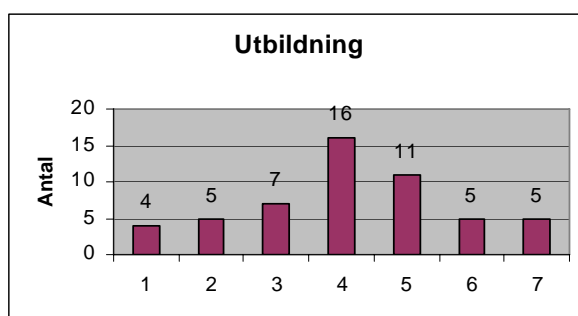
dominerande grupp följer grupperna 35-44 år, 55-60 år samt de som är äldre än 60 år i fallande skala (se figur 5). Värt att särskilt notera är att gruppen under 34 år endast består av en person. Vi har på grund av detta valt att i efterföljande analyser sammanräkna denna



person med åldersgruppen 35-44 år.

Figur 6: De förtroendevaldas produktionsinriktning på den egna gården i antal. S =Spannmål, D =Djur, A =Annat.

På frågan rörande produktionsinriktning på den egna gården har flera kryssat i mer än ett alternativ. Totalt uppger 35 att de har djurproduktion hemma, 32 anger spannmålsproduktion och nio sysslar med annat (se figur 6). Produktionen "annat" har en del specificerat, t ex skog, men inte alla. Utbildningen hos de tillfrågade varierar kraftigt, majoriteten angav sin utbildning som driftsledarutbildning eller motsvarande. Sju har gått kortare kurser på lantbruksskola och fem har annan eftergymnasial eller högskoleutbildning. Minoriteten av de tillfrågade har universitetsutbildning. Av dessa är elva lantmästare och fem agronomer. Utav de som har annan eftergymnasial eller högskoleutbildning varierar nivån på utbildningen mellan att ha läst enstaka kurser och gått högre programutbildningar. Fyra av de svarande har ingen särskild lantbruksutbildning (se figur 7).

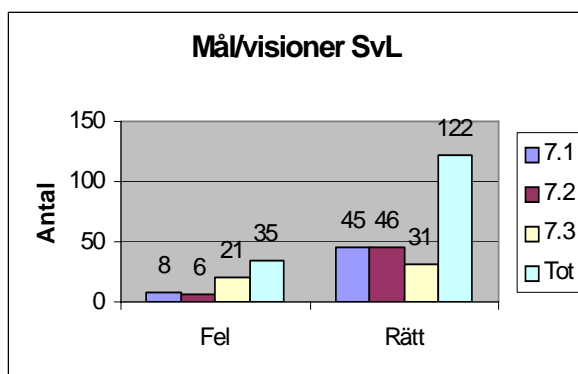


Figur 7: Fördelning efter de förtroendevaldas utbildning i antal. 1=Ingen särskild lantbruksutbildning, 2=Grundutbildning, 3=Kortare kurser lantbruksskola, 4=Driftsledarutbildning eller motsvarande, 5=Lantmästare, 6=Agronom, 7=Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning.

De inledande frågorna kring data om de förtroendevalda avslutades med frågan om de kan tänka sig att fortsätta som förtroendevalda i den nya föreningen. Här angav 43 av de 53 svarande att de vill fortsätta som förtroendevalda även efter fusionen.

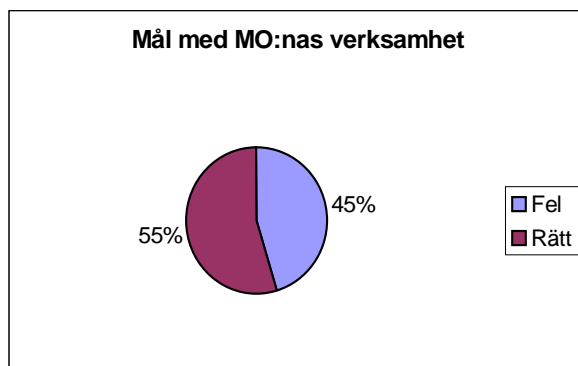
5.3 Agentkostnader i den nya föreningen

I frågeformuläret, som återfinns i sin helhet i bilaga 3, fick intervjupersonerna svara på frågor som behandlar SvL:s mål och visioner, målet med MO:nas verksamhet samt vilka ansvarsområden MO:na kommer att ha i den nya föreningen. På frågorna rörande vilka mål och visioner, som fusionsutredningen anger för den nya föreningen, har drygt var femte förtroendevald svarat fel. Den av de tre delfrågorna, som tillsynes skapat störst problem, är frågan som behandlar vilken omsättning SvL ska ha på nya marknader, här har fyra av tio svarat fel (se figur 8). De två andra delfrågorna, som behandlar den nya föreningens mål och visioner, handlar om vilket pris SvL skall erbjuda sina medlemmar på insatsvaror samt i vilken takt man förväntar sig att förädlingsvärdet skall öka. På dessa har många svarat rätt; 85 respektive 88 procent.



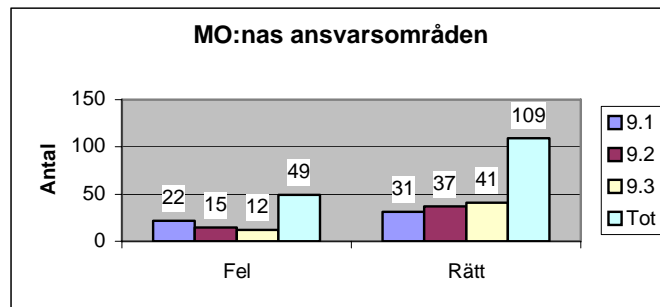
Figur 8: Rätt eller fel antal svar när det gäller vilka mål/visioner som SvL kommer att arbeta mot enligt fusionsutredningen. Frågorna 7.1-7.3.

Målet med verksamheten i de nya MO:na verkar inte ha sjunkit in hos de förtroendevalda. Nästan hälften svarade fel på den frågan (se figur 9).



Figur 9: Rätt eller fel svar när det gäller mål med MO:nas verksamhet i procent. Fråga 8.

Tre frågor behandlar de nya MO:nas framtida ansvarsområden. Totalt har drygt tre av tio svarat fel på någon av dessa frågor (se figur 10). På delfrågan rörande hur stort handlingsutrymme MO:na kommer att ha när det gäller prissättning av varor och tjänster har tre av sju svarat fel och på delfrågan om hur de kommer att få besluta om investeringar är det tre av tio som svarat fel. Den tredje och sista delfrågan behandlar hur MO:na får fördela sitt eget resultat. Här har drygt en fjärdedel svarat fel.



Figur 10: Rätt eller fel svar på vilka ansvarsområden MO:na kommer att tilldelas i den nya föreningen. Fråga 9.1-9.3.

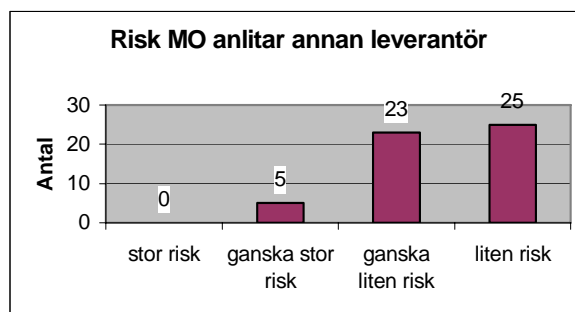
I slutet av formuläret frågar vi hur de förtroendevalda anser att SvL skall agera i en situation där ett MO väljer att använda annan leverantör än de som SvL påbjuder. Nästan alla, 45 personer, tycker att SvL i den nämnda situationen endast skall informera MO:t att det inte följer uppsatta riktlinjer och befogenheter. Tre personer anser att SvL inte ska göra någonting, två tycker att en straffavgift skall påföras MO:t baserat på procent av leverans och två personer anser att SvL ska ta över styrelsearbetet i MO:t. Endast en person anser att andra sanktioner mot MO:t ska införas.

5.4 Transaktionskostnader i den nya föreningen

De transaktionskostnader som kan tänkas uppkomma i den nya föreningen har vi delat upp efter samma princip som i tidigare kapitel, d v s efter resursbundenhet, externaliteter och osäkerhet.

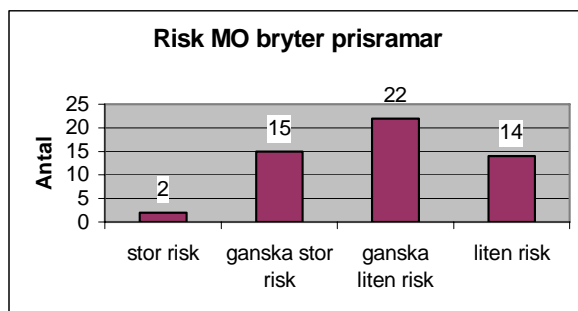
5.4.1 Resursbundenhet

Resursbundenheten berörs i flera frågor. De första behandlar huruvida de förtroendevalda tror att det finns någon risk att ett MO bryter kontrakt, prisramar eller befogenheter för att förbättra resultatet, behålla medlemmar eller marknadsandelar. Risken att ett MO anlitar annan leverantör än de som SvL kontrakterat anser åtta av nio förtroendevalda som liten eller ganska liten (se figur 11).



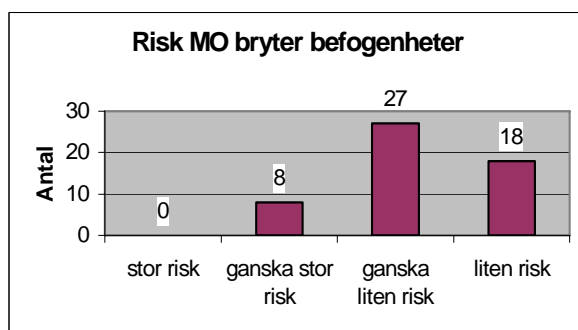
Figur 11: Risken att ett MO anlitar andra leverantörer än de som SvL kontrakterat. Fråga 10.

I figur 12 ser vi de förtroendevaldas åsikter rörande risken att ett MO bryter mot de uppsatta prisramarna. En tredjedel anger att de tror att det är stor eller ganska stor risk att dessa prisramar kan tänkas brytas i försök att behålla medlemmar när konkurrensen hårdnar.



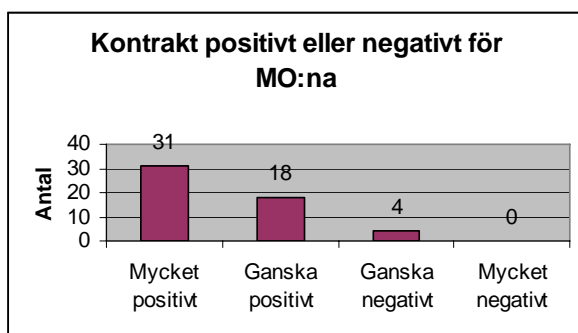
Figur 12: Risken att ett MO bryter mot prisramarna i en situation med hård konkurrens. Fråga 11.

Frågan rörande risken för brott mot MO:nas befogenheter röjer en stark lojalitet gentemot föreningen. Endast var sjätte förtroendevald anser risken som ganska stor (se figur 13).



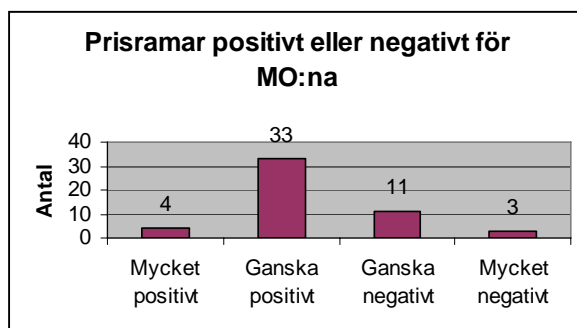
Figur 13: Risken att ett MO bryter sina befogenheter för att behålla marknadsandelar. Fråga 12.

Nästa grupp av frågor rörande resursbundenhet behandlar de förtroendevaldas attityd till att SvL kontrakterat vissa leverantörer samt till att divisionerna kommer att sätta upp prisramar så kallade MOI-priser, Marknads Områdes Inpris. En överväldigande majoritet, nio av tio, tycker att det är positivt att SvL har kontrakt med vissa leverantörer (se figur 14).



Figur 14: Positivt eller negativt för MO:nas verksamhet att SvL har kontrakt med vissa leverantörer. Fråga 13.

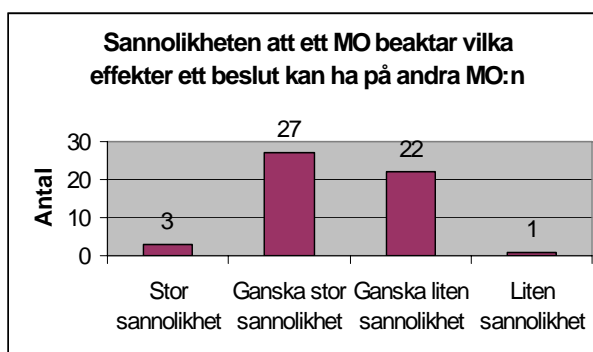
Ingen av intervjupersonerna anser att det är mycket negativt och endast fyra anser det är ganska negativt. Mer än sju av tio ser positivt på att divisionerna sätter upp MOI-priser (se figur 15). Drygt en femtedel är ganska negativa och några få är mycket negativa till att dessa prisramar kommer att existera.



Figur 15: Positivt eller negativt att divisionerna sätter upp MOI-priser (prisramar).Fråga 14.

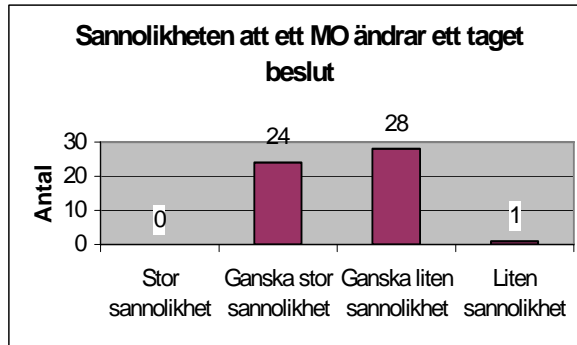
5.4.2 Externaliteter

Frågorna om externaliteter har vinklats så att de bland annat behandlar huruvida ett MO kan tänkas ta hänsyn till hur andra MO:n påverkas när ett beslut fattas, samt om det är möjligt att ett beslut ändras om det visar sig att det påverkar andra MO:n samt hela föreningen negativt. Av de tillfrågade anser fyra av nio att det är ganska liten eller liten sannolikhet att ett MO tar hänsyn till hur andra MO:n påverkas när beslut fattas (se figur 16).

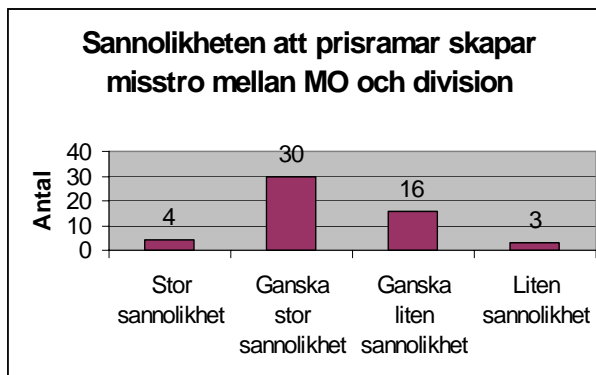


Figur 16: Sannolikheten att ett MO beaktar vilka effekter ett beslut kan ha på andra MO:n i SvL. Fråga 17.

Drygt hälften eller fem av nio tror att det är liten och ganska liten sannolikhet att ett MO ändrar ett taget beslut om konsekvenserna av beslutet är negativa för andra MO:n (se figur 17). Den andra delen av frågorna rörande externaliteter handlar om de uppsatta prisramarna och risken att dessa skapar misstro i föreningen. Nästan två tredjedelar bedömer att det är stor eller ganska stor sannolikhet att dessa priser skapar misstro i relationen mellan MO:na och den prisramsbestämmande divisionen (se figur 18). Utav de som svarat stor eller ganska stor sannolikhet anser nästan tre av fem att en misstrosituation uppstår om MOI-priset inte är konkurrenskraftigt. Tre av tio tror att misstroende uppstår p g a att MO:t inte har full insikt i divisionens prissättning och en av tio p g a att MO:t tror att divisionens arbetsstyrka belastar priset.



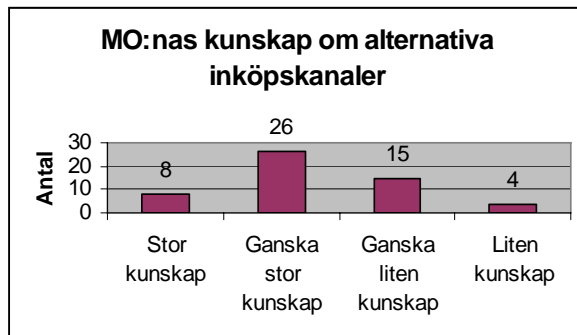
Figur 17: Sannolikheten att ett MO ändrar ett taget beslut när det står klart att detta har påverkat ett annat MO negativt. Fråga 18.



Figur 18: Om förhållandet att divisionerna sätter upp MOI-priser skapar misstro i relationen mellan MO och division. Fråga 15.

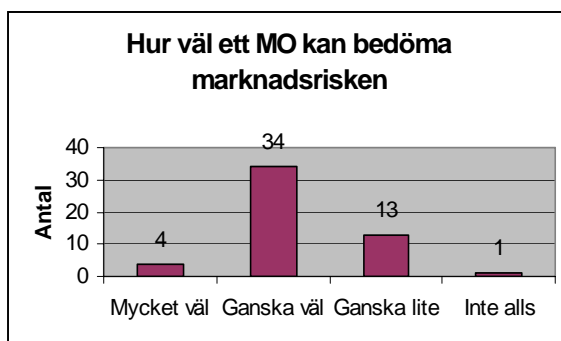
5.4.3 Osäkerhet

Hur stor kunskap har MO:na om lantbruksmarknaden och hur väl tror de att de kan bedöma riskerna på den nationella, svenska, marknaden? Detta är de frågor som vi vill ha svar på under rubriken osäkerhet. Av de tillfrågade trodde nästan två tredjedelar att MO:na har stor eller ganska stor kunskap om vilka alternativa inköpskanaler som existerar på dagens lantbruksmarknad (se figur 19).



Figur 19: Hur stor kunskap som MO:na har om alternativa inköpskanaler. Fråga 19.

Nästan tre fjärdedelar bedömer MO:nas förmåga att avgöra hur stor den nationella marknadsrisken är, som mycket eller ganska väl (se figur 20).



Figur 20: Hur väl ett MO kan bedöma den nationella marknadsrisken. Fråga 20.

5.5 Fördelar och nackdelar med SvL

Nedan redovisas några av intervjupersonernas tankar, positiva och negativa kring medlemskapet i SvL.

5.5.1 Fördelar med ett medlemskap i SvL

En del av de svar som vi fått är följande:

- "Ett självständigt företag ägt och styrt av Sveriges lantbrukare och uppbyggt för att maximalt ta tillvara lantbrukets resurser."
- "Samlade resurser bör sänka kostnaderna genom bland annat strukturrationaliseringar."
- "Få del i vinsten från affärsverksamheten."
- "Internationell konkurrenskraft i inköp och försäljning."
- "Samverkan och samarbete ger styrka."
- "SvL är starkt nog att vara marknadsledande och kan vara med och utveckla lantbruket in i framtiden."
- "Att kunna köpa förnödenheter till lägre pris än idag p g a att SvL kan göra stora samlade inköp."
- "Effektiviseringar genom minskad administration. Kompetensförstärkning. Större resurser att möta marknaden. Stora volymer, inköp och försäljning. Forskning och utveckling förstärks. Möjligheterna att stärka ekonomin på gården ökar, lägre pris på insatsvaror, utveckling av lokala eller regionala marknader, sammanföra odlare och foderköp med specifika kvaliteter."

5.5.2 Nackdelar med ett medlemskap i SvL

En del av de svar som vi fått är följande:

- "Man kommer ett steg längre ifrån de stora och viktiga besluten."
- "Att avståndet mellan medlem och förening ökar. Det finns risk för centralstyrning."
- "Risk för att konkurrenskraften kan försämrats i jordbruksintensiva områden där konkurrensen tidigare varit hård."
- "Risk för stordriftsnackdelar om styrelsen och koncernledningen inte är lyhörda."
- "Risken om inte allt sköts professionellt är att det blir en koloss på lerbötar."
- "Risk för en svacka under en utdragen fusions/integrationsprocess."

- ”Att man centralt har en stereotypbild av vad ett MO behöver. Inget MO har samma förutsättningar/krav det vet man bäst lokalt. Att man centralt inte hänger med i utvecklingen är ett större problem än om ett MO inte gör det.”
- ”Egentligen inga nackdelar mera att det kanske krävs nya grepp för att engagera den enskilde medlemmen.”

6 Analys – svar på hypoteser

Här i kapitel sex analyserar vi de svar, som vi fått på frågeformuläret, för att kunna dra slutsatser om huruvida de hypoteser som vi ställde upp i kapitel fyra stämmer eller inte.

6.1 Agentteori

Underhypotes 1.1

*MO:na känner tveksamhet inför vilka
ansvarsområden som finns för deras verksamhet.*

Drygt tre av tio förtroendevalda svarade fel på någon av de tre delfrågorna, som behandlar ansvarsområdena. Slutsatsen av detta blir att man ute i MO:na känner en viss tveksamhet över vilka ansvarsområden som finns för deras verksamhet.

Tabell 1: Rätt eller fel svar på frågor rörande MO:nas framtida ansvarsområden uppdelat efter de förtroendevaldas ålder. (Observera att detta är en sammanställning av tre delfrågor, därför har antalet svarande blivit 158).

Ålder	n	Procent fel svar i respektive åldersklass	Procent rätt svar i Respektive Åldersklass
1 = -34 och 2 = 35-44 år	13	37 %	63 %
3 = 45-54 år	24 (På fråga 9.2 endast 23)	20 %	80 %
4 = 55-60 år	10	47 %	53 %
5 = >60 år	6	39 %	61 %
Σ Antal svarande	Fråga; 9.1 = 53 9.2 = 52 <u>9.3 = 53</u> $\Sigma = 158$	49 förtroendevalda svarade fel	109 förtroendevalda svarade rätt
		Drygt 3 av 10 förtroendevalda svarade fel	Knappt 7 av 10 förtroendevalda svarade rätt

Den fråga som de förtroendevalda var minst insatta i, var hur prissättningen av varor och tjänster kommer att gå till ute i MO:na. Hela tre av sju svarade fel på den frågan. För att klargöra om det finns eventuella mönster i vilka förtroendevalda som svarat på ett visst sätt har vi analyserat rätt respektive fel svar utefter de förtroendevaldas ålder och utbildning. I tabell 1 och 2 finns beskrivet hur de förtroendevaldas svar varierar med dessa parametrar. Analyseras åldern kan man se en tendens att det är en högre andel av de svarande, som återfinns i grupperna 55 år och äldre, som svarat fel (se tabell 1).

Vänder vi blicken mot tabell 2 finner vi en tendens till att de förtroendevalda med en något högre utbildning i större utsträckning svarat rätt. Gruppen med agronomer utmärker sig, hela 93 procent av dessa har svarat rätt.

Tabell 2: Fel eller rätt svar på frågor rörande MO:nas framtida ansvarsområden uppdelat efter de förtroendevaldas utbildningsnivå. (Observera att detta är en sammanställning av tre frågor, därför har antalet svarande blivit 158).

Utbildning	n	Procent fel svar på respektive utbildningsnivå	Procent rätt svar på respektive utbildningsnivå
1. Ingen särskild lantbruksutbildning	4	42 %	58 %
2. Grundutbildning	5	53 %	47 %
3. Kortare kurser lantbruksskola	7	33 %	67 %
4. Driftsledarutbildning eller motsvarande	16	29 %	71 %
5. Lantmästare	11	30 %	70 %
6. Agronom	5	7 %	93 %
7. Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5 (På fråga 9.2 endast 4)	29 %	71 %
Σ Antal svarande	Fråga; 9.1 = 53 9.2 = 52 <u>9.3 = 53</u> Σ = 158	49 förtroendevalda svarade fel	109 förtroendevalda svarade rätt
		31 % svarade fel	69 % svarade rätt

Underhypotes 1.2

MO:na vet inte vilka mål som finns för deras verksamhet.

Av enkäten framkom att endast drygt hälften av de förtroendevalda vet vilket mål som beskrivs för MO:nas verksamhet. Ställer man dessa svar i relation till den uppställda hypotesen, anser vi att hypotesen besannas, vilket betyder att det finns en stor osäkerhet ute i MO:na rörande vilka mål som de förväntas uppnå med verksamheten. Det är mycket viktigt att MO:na har klart för sig vilka mål som finns uppsatta, eftersom dessa regionala mål är en del av framgången för hela föreningen. Till följd av att mer än hälften av de förtroendevalda svarat fel, granskade vi även denna fråga djupare, för att se om det fanns några mönster i vilka personer som svarat på ett speciellt sätt. Sett till ålder kunde vi inte finna något tydligt mönster som utkristalliserar om fel svar på frågan om MO:nas mål skulle kunna sammankopplas med någon speciell åldersgrupp. Det man skulle kunna kommentera är att hela 83 procent av de förtroendevalda i gruppen över 60 år svarat fel (se tabell 3). Analyseras

utbildningsnivåns koppling till svarsalternativet finner man en svag dragning mellan rätt svar och högre utbildningsnivå (se tabell 4).

Tabell 3: Förtroendevalda uppdelade efter ålder utifrån rätt eller fel svar på frågan om det framtida målet med MO:nas verksamhet.

Ålder	n	Procent fel svar i respektive åldersklass	Procent rätt svar i respektive åldersklass
1 = - 34 och 2 = 35-44 år	13	38 %	62 %
3 = 45-54 år	24	42 %	58 %
4 = 55-60 år	10	40 %	60 %
5 = >60 år	6	83 %	17 %
Σ Antal svarande	53	24 förtroendevalda svarade fel	29 förtroendevalda svarade rätt
		45 % svarade fel	55 % svarade rätt

Tabell 4: Förtroendevalda uppdelade efter utbildning utifrån rätt eller fel svar på frågan om det framtida målet med MO:nas verksamhet.

Utbildning	n	Procent fel svar på respektive utbildningsnivå	Procent rätt svar på respektive utbildningsnivå
Ingen särskild lantbruksutbildning	4	50 %	50 %
Grundutbildning	5	60 %	40 %
Kortare kurser lantbruksskola	7	29 %	71 %
Driftsledarutbildning eller motsvarande	16	50 %	50 %
Lantmästare	11	27 %	73 %
Agronom	5	40 %	60 %
Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5	80 %	20 %
Σ Antal svarande	53	24 förtroendevalda svarade fel	29 förtroendevalda svarade rätt
		45 % svarade fel	55 % svarade rätt

Underhypotes 1.3

*MO:na vet inte vilka mål/visioner som
SvL kommer att arbeta mot.*

På frågorna rörande mål och visioner som SvL kommer att arbeta mot har drygt var femte intervjuperson svarat fel, vilket inte är så väldigt många. Ser man däremot på de olika delfrågorna hittar man att delfrågan som behandlar vilken omsättning som SvL skall ha på nya marknader skapat viss huvudbry, fyra av tio angav fel svar på detta. Vi har dock inte hittat några speciella mönster rörande ålder och utbildning rörande dessa frågor. Den osäkerhet som kommer att finnas ute i MO:na rörande föreningens mål och visioner anser vi som marginell. Dock bör tilläggas att om den femtedel, som är osäkra inom detta område, befinner sig i samma förening kan problem och där med kostnader uppstå.

Huvudhypotes 1

*I den nya föreningen Svenska Lantmännen
kommer agentkostnader att uppstå.*

I ett företag med dotterbolag är det oundvikligt att agentkostnader, stora som små, uppstår. Problemet ligger i att genom information och utbildning av personal försöka minimera dessa kostnader så att företagets resultat optimeras. När en organisation bildas finns nästan alltid problem; vi kan kalla dem "barnsjukdomar". Dessa "barnsjukdomar" är betydande i organisationens initialskede men avklingar när alla delar i maskineriet börjar arbeta smidigt och i samklang. Om de tre underhypoteserna som vi behandlat tidigare läggs samman finner vi att det i SvL kommer att uppstå agentkostnader. Dessa agentkostnader beror på att de som skall driva organisationen, de förtroendevalda, inte är tillräckligt insatta i hur och mot vad denna stora organisation skall drivas. Kärnan till att dessa kostnader uppstår anser vi består i att det inte i egentlig mening varit de förtroendevalda som drivit denna fusionsiver utan det är tjänstemännen som pushat på i denna fråga. För att föreningen skall kunna minimera de omtalade agentkostnaderna krävs en betydande informations- och utbildningskampanj av de förtroendevalda. Genom att informera och åter informera om mål för MO:na, ansvarsområden för MO:na och mål/visioner för hela SvL är det författarnas starka övertygelse att man i framtiden kan minimera föreningens agentkostnader.

6.2 Transaktionskostnadsteori

6.2.1 Resursbundenhet

Underhypotes 2.1

Resursbundenheten i form av kontraktsförhållandet mellan SvL och MO:na leder till att transaktionskostnader uppstår.

Svaret på underhypotes 2.1 blir att transaktionskostnader kan komma att uppstå i den nya föreningen om de prisramar, som MO:na enligt kontraktet med SvL skall följa, sätts så stramt att de verkar hindrande på MO:nas förmåga att konkurrera på marknaden. Att dessa kostnader existerar betyder inte att de kommer att vara betydande utan endast att man bör vara uppmärksam på, i vilka situationer, som de kan framträda. Transaktionskostnader förknippade med brott mot befogenheter och leverantörskontrakt kommer inte vara något problem i den nya föreningen utan kommer förmodligen att hållas på en mycket låg nivå.

Tvärt emot vad vi trodde ansåg nio av tio förtroendevalda att det är positivt att SvL kontrakterat vissa leverantörer. Endast en minoritet trodde att det fanns en stor eller ganska stor risk att ett MO för att förbättra sitt resultat kunde tänkas anlita någon annan leverantör än de kontrakterade.

Risken att ett MO kan tänkas bryta mot sina befogenheter för att behålla marknadsandelar är liten. Attityden hos de förtroendevalda lutar mot lojalitet för föreningen. Man är inte benägen att bryta sina befogenheter. Slutsatsen av detta blir att inga betydande transaktionskostnader förknippade med brott mot befogenheter kommer att uppstå i den nya föreningen.

Resursbundenheten i det nya SvL består inte endast i att MO:na är knutna till speciellt utvalda leverantörer och befogenheter, utan även i en låsning inom uppsatta prisramar. Av de tillfrågade anser sju av tio att det förhållande att divisionerna sätter upp MOI-priser (prisramar) är positivt för MO:nas verksamhet. Trots detta anser tre av tio förtroendevalda att det finns en stor eller ganska stor risk att de uppställda prisramarna bryts i en situation med konkurrens om medlemmar. Detta är en betydande andel, vilken skulle kunna skapa transaktionskostnader för föreningen. För att minimera dessa kostnader är det viktigt att MO:na tidigt informeras om hur prisramarna är tänkta att fungera och hur mycket MO:na tillåts tänja på dessa ramar. Det är av stor vikt för föreningens överlevnad att prisramarna sätts på en sådan nivå att MO:na har möjlighet att konkurrera på marknaden utan att behöva riskera att bryta dem.

För att utröna om det finns någon skillnad i ålder och/eller utbildning hos de förtroendevalda angående attityder till risken att prisramarna bryts gjordes en mer utförlig undersökning. Bland de tillfrågade finns en tendens till att de med lägre utbildning i större ursträckning anser att det är stor eller ganska stor risk att prisramarna kommer att brytas (se tabell 5). När det gäller ålder hittades inget direkt mönster.

Tabell 5: Förtroendevaldas attityd till risken att uppsatta prisramar bryts uppdelade efter utbildning.

Utbildning	n	Procent av de förtroendevalda som tror att det är stor eller ganska stor risk att prisramarna kommer att brytas	Procent av de förtroendevalda som tror att det är liten eller ganska liten risk att prisramarna kommer att brytas
1. Ingen särskild lantbruksutbildning	4	50 %	50 %
2. Grundutbildning	5	40 %	60 %
3. Kortare kurser lantbruksskola	7	71 %	29 %
4. Driftsledarutbildning eller motsvarande	16	31 %	69 %
5. Lantmästare	11	27 %	73 %
6. Agronom	5		100 %
7. Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5		100 %
Σ Antal svarande	53	17 förtroendevalda svarade stor eller ganska stor risk	36 förtroendevalda svarade liten eller ganska liten risk
		32 % svarade stor eller ganska stor risk	68 % svarade liten eller ganska liten risk

6.2.2 Externaliteter

Underhypotes 2.2

I konkurrens med andra företag på marknaden krävs att MO:na kan ge sina medlemmar bästa möjliga handelsvillkor. Detta kan skapa negativa externaliteter som påverkar hela SvL.

I de förestående MO:na finns en stor risk att externaliteter uppstår till följd av att fyra av nio förtroendevalda anser att det är liten eller ganska liten sannolikhet att ett MO tar hänsyn till hur andra MO:n berörs när beslut ska fattas. När väl ett beslut är fattat anser hela fem av nio tillfrågade att det är liten eller ganska liten sannolikhet att detta beslut ändras om det visar sig att det påverkar andra MO:n negativt. Av ovanstående framgår ganska klart att hypotesen besannas vilket innebär att de förtroendevalda i första hand kommer att prioritera det egna MO:t oavsett effekter för resten av föreningen.

Som vi nämnt ovan under resursbundenhet är det inte sannolikt att MO:na i framtiden kommer att använda andra leverantörer än de som SvL erbjuder. Detta innebär att risken för att externaliteter uppstår av den anledningen är minimal.

Nästan två av tre förtroendevalda tror att det är stor eller ganska stor sannolikhet att prisramarna skapar misstro mellan MO:na och den berörda prisramsbestämmande divisionen.

Tabell 6: Förtroendevaldas inställning till sannolikheten att MOI-priserna skapar misstroende uppdelade efter procent i respektive åldersgrupp.

Ålder	n	Procent i respektive åldersklass som svarat att det är stor eller ganska stor sannolikhet att MOI-priserna skapar misstroende	Procent i respektive åldersklass som svarat att det är liten eller ganska liten sannolikhet att MOI-priserna skapar misstroende
1 = -34 och 2 = 35-44 år	13	50 %	50 %
3 = 45-54 år	24	71 %	29 %
4 = 55-60 år	10	86 %	14 %
5 = >60 år	6	50 %	50 %
Σ Antal svarande	53	34 förtroendevalda svarade stor eller ganska stor risk	19 förtroendevalda svarade liten eller ganska liten risk
		64 % svarade stor eller ganska stor risk	36 % svarade liten eller ganska liten risk

Ur tabell 6 kan man utläsa att det är främst grupperna mellan 45 och 60 år som tror att det är stor eller ganska stor sannolikhet att MOI-priserna skapar misstroende. Även i de två andra ålderskategorierna anser hälften samma sak. När det gäller utbildningsnivå är det grupperna med lite högre utbildning som i större utsträckning anser att misstroende kan uppstå (se tabell 7).

Det är svårt att ge ett entydigt svar på den ställda hypotesen. I vissa lägen finns det risk för att negativa externaliteter uppstår och i andra situationer är risken minimal. Det man kan säga är att MO:na inte verkar vara benägna att ta speciellt stor hänsyn till andra MO:n. De tänker i första hand på att det ska gå bra för det egna området. Av denna anledning finns det risk för att transaktionskostnader uppstår. De förtroendevalda är positiva till både kontraktsförhållandet med vissa leverantörer och till att prisramar kommer att finnas, men på grund av det misstroende man tror kan blossa upp rörande prisramarna finns det risk för att negativa externaliteter och därmed transaktionskostnader uppstår.

Tabell 7: Förtroendevaldas inställning till sannolikheten att MOI-priserna skapar misstroende uppdelade efter utbildningsståndpunkt.

Utbildning	n	Procent av de förtroendevalda på respektive utbildningsnivå som tror att det är stor eller ganska stor risk att prisramarna skapar misstroende	Procent av de förtroendevalda på respektive utbildningsnivå som tror att det är liten eller ganska liten risk att prisramarna skapar misstroende
1. Ingen särskild lantbruksutbildning	4	25 %	75 %
2. Grundutbildning	5	40 %	60 %
3. Kortare kurser Lantbruksskola	7	86 %	14 %
4. Driftsledarutbildning	16	63 %	37 %
5. Lantmästare	11	91 %	9 %
6. Agronom	5	60 %	40 %
7. Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5	40 %	60 %
Σ Antal svarande	53	34 förtroendevalda svarade stor eller ganska stor risk	19 förtroendevalda svarade liten eller ganska liten risk
		64 % svarade stor eller ganska stor risk	36 % svarade liten eller ganska liten risk

6.2.3 Osäkerhet

Underhypotes 2.3

Den tidigare självständigheten leder till att MO:na undervärderar osäkerheten på marknaden med konsekvensen att transaktionskostnader uppstår för hela föreningen.

Av enkäten framkom att de förtroendevalda känner sig säkra på marknaden och det finns en risk att de anser sig kunna läsa marknaden bättre än det organ inom SvL som i framtiden kommer att arbeta med att hitta de bästa marknadslösningarna. Detta skulle kunna leda till situationer, där de förtroendevalda i MO:na misstror kunnandet i föreningen och i slutänden, trots den tidigare uttalade lojaliteten mot föreningen, ändå väljer att anlita andra leverantörer än de SvL kontrakterat. En annan risk i det hela, är att de förtroendevalda tror sig om mer än de egentligen kan, vilket skulle kunna leda till en undervärdering av osäkerheten på marknaden, vilket skapar transaktionskostnader för hela föreningen.

Enligt enkäten anser de flesta förtroendevalda att MO:na har stor eller ganska stor kunskap om alternativa inköpkkanaler. De anser även att MO:na kommer att kunna bedöma den nationella marknadsrisken mycket eller ganska väl.

Tabell 8: Förtroendevaldas inställning om hur pass stor kunskap MO:na kommer att ha om alternativa inköpskanaler, uppdelade efter utbildningsståndpunkt.

Utbildning	n	Procent av de förtroendevalda på respektive utbildningsnivå som tror att MO:na har stor eller ganska stor kunskap om alternativa inköpskanaler	Procent av de förtroendevalda på respektive utbildningsnivå som tror att MO:na har liten eller ganska liten kunskap om alternativa inköpskanaler
1. Ingen särskild lantbruksutbildning	4	75 %	25 %
2. Grundutbildning	5	80 %	20 %
3. Kortare kurser Lantbruksskola	7	57 %	43%
4. Driftsledarutbildning	16	63%	37 %
5. Lantmästare	11	36 %	64 %
6. Agronom	5	100 %	0 %
7. Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5	80%	20 %
Σ Antal svarande	53	34 förtroendevalda svarade stor eller ganska stor kunskap	19 förtroendevalda svarade liten eller ganska liten kunskap
		64 % svarade stor eller ganska stor kunskap	36 % svarade liten eller ganska liten kunskap

Den enda gruppen av förtroendevalda som till övervägandedel anser att MO:na har liten eller ganska liten kunskap om alternativa inköpskanaler är lantmästarna (se tabell 8).

När vi undersökte om det fanns något samband mellan MO:nas förmåga att bedöma den nationella marknadsrisken och de förtroendevaldas ålder samt utbildningsnivå fanns inget direkt samband. Vi vill framhäva att majoriteten av de tillfrågade anser att MO:na kan bedöma den nationella marknadsrisken mycket eller ganska väl.

Huvudhypotes 2

Det uttalade resultatansvaret innebär att MO:na väljer att göra det som är bäst för MO:t utan hänsyn till andra MO:n eller hela SvL vilket innebär att transaktionskostnader uppstår.

Resultatansvaret som varje MO kommer att bära på sina axlar kommer med all säkerhet att påverka MO:nas agerande. De förtroendevalda uppger att man i konkurrenssituationer kan komma att ignorera ett visst besluts konsekvenser för andra MO:n och därmed hela SvL. Vidare tänker man inte ändra något beslut som påverkar andra MO:n negativt utan man tänker endast på det egna området. Resultatansvaret är bra, eftersom det sporrar de olika områdena till att konkurrera med varandra om medlemmarna/kunderna, men det finns en negativ underton. Eftersom det finns ett förenande långsiktigt mål med hela verksamheten inom SvL, kan resultatansvaret vara ett hinder på vägen mot det långsiktiga målet. MO:na kan komma att konkurrera ut varandra istället för att samarbeta mot det stora målet för hela föreningen. I ett företag med dotterbolag har man oftast olika verksamheter i de olika bolagen. Detta gör att alla kan bidra med sin del till företagets stora, långsiktiga mål. Tittar man på SvL ser man att de kommande MO:na, ”dotterbolagen”, arbetar med samma verksamheter och kunder, enda skillnaden är den geografiska spridningen. Problemet som vi uppfattar det är just att de arbetar med samma verksamhet. De konkurrerar om samma kunder och rör sig på samma marknader. Detta skulle kunna leda till den situation som vi diskuterade ovan, nämligen att MO:na hamnar i situationer, där man konkurrerar ut varandra istället för att samarbeta. Detta kommer förmodligen, om man utläser de förtroendevaldas svar på frågeformuläret, att leda till att MO:na inte kommer att acceptera de handelsvillkor och de prisramar som SvL fastställer, eftersom de inte anser att de kan göra bästa möjliga resultat i sitt område baserat på dessa villkor. Här kan konfliktsituationer skapas mellan det berörda MO:t, MO:na och SvL med höga transaktionskostnader som följd.

7 Avslutande diskussion

Denna diskussion är författarnas personliga synpunkter på det material och de slutsatser som vi dragit i detta examensarbete.

7.1 Organisationen och målstyrning

I den nya föreningen kommer de så kallade marknadsområdena att fungera som separata enheter med resultatansvar. Organisationen skulle kunna liknas vid ett aktiebolag med dotterbolag, men med den skillnaden att aktiebolagets dotterbolag ofta är specialiserade på en produkt eller tjänst jämfört med den nya föreningen, där MO:na sysslar med samma verksamhet och vänder sig till samma kundgrupp. Det resultatansvar, som varje MO har kan, ses som en sorts målstyrning. Med detta menas att den styrda enheten eller individen ges mål, som skall uppnås. Däremot anges inte vilket eller vilka medel som skall utnyttjas för att uppnå målet. Denna målstyrning kräver att man kan definiera vilket eller vilka resultat (mål), som önskas samt hur måluppfyllelsen skall mätas. Målstyrning är i princip möjlig på alla nivåer i en organisation men endast tillämpbar och effektiv när samtliga följande villkor är uppfyllda:

- Kunskap existerar om vilket eller vilka resultat (mål) som skall uppnås.
- Resultatområdena kan påverkas, åtminstone i rimlig omfattning, av de medarbetare, vars handlingar skall styras av uppsatta mål.
- Måluppfyllelsen kan mätas.

Vanligen finns god kunskap om det eller de resultat, som ledningen önskar att en organisation i sin helhet skall nå. Lika enkelt är det inte att på ett ändamålsenligt sätt dela upp och sprida kunskap om relevanta resultatmått till andra organisationsnivåer. En individ eller grupp av individer skall i princip endast ansvara för resultatet av en uppgift, där resultatet i tillräcklig omfattning kan påverkas. Om resultatet kan mätas, men resultatutfallet inte kan påverkas, är målstyrning inte ändamålsenligt. Ju viktigare de ickepåverkbara faktorerna, som påverkar resultatet, är, desto sämre blir effektiviteten i målstyrning. Av de förtroendevaldas svar kan man finna att de tre ovanstående faktorerna för en lyckad målstyrning inte är uppfyllda. Det finns en ganska stor tveksamhet inför vilka resultat (mål) som skall uppnås med MO:nas verksamhet. Om de prisramar och de leverantörskontrakt som divisionerna erbjuder MO:na inte anses vara konkurrenskraftiga finns en risk att medarbetarna låses fast och inte kan påverka resultatområdet i önskad riktning. Kravet på att måluppfyllelsen skall gå att mäta är ett mycket svårt mått. Mot vad skall resultatet mätas? Vad är bra och vad är dåligt? För oss ter det sig som att kunskapen om de mål och ansvarsområden som kommer att gälla i den nya föreningen är ganska mikroskopisk. Man kan fråga sig om alla de förtroendevalda som svarat på vårt formulär verkligen har läst och begrundat fusionsutredningen. Kanske borde man i den nya föreningen lägga pengar på utbildning av de förtroendevalda. Utbildningen skulle innehålla baskunskaper i hur en kooperativ förening fungerar och bör styras samt vad som menas med grundläggande företagsekonomiska termer som t ex måluppfyllelse. För att ytterligare minska de kostnader som vi har behandlat i denna uppsats, t ex agentkostnader, bör koncernledningen ytterligare informera och klargöra vilka mål som finns med MO:nas verksamhet samt hur dessa mål är delar i de mål och de visioner som satts upp för hela SvL.

7.2 Resultatansvaret

Det resultatansvar som varje MO kommer att få innebär att det har totalansvar för området samt vilken personalstyrka som man har anställd. Hur bra resultatet blir beror på styrelsens

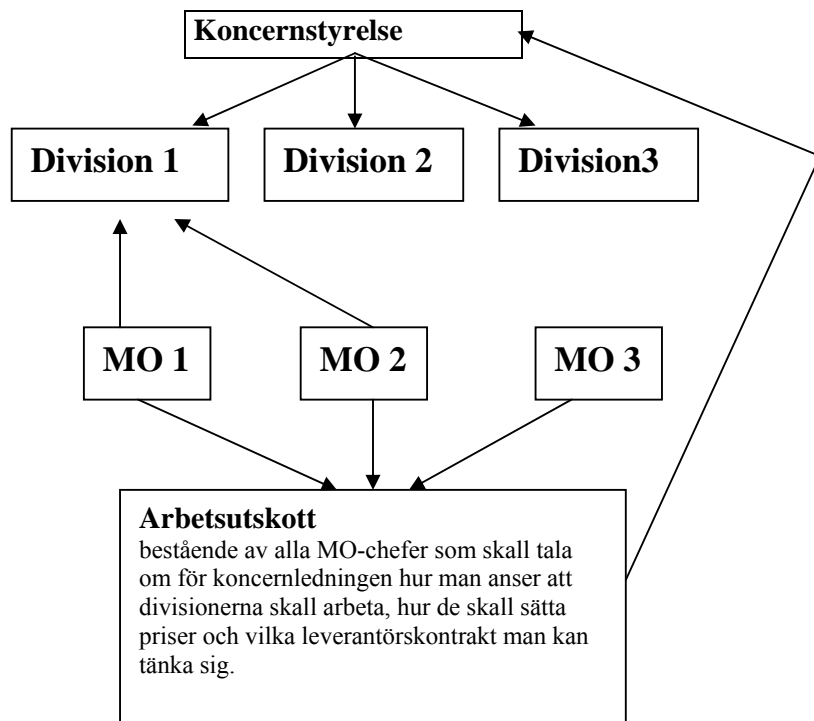
skicklighet i att sköta affärer och förmåga att behålla medlemmarna och deras produktion inom MO:t så att en godtagbar service samt pris- och återbäringsnivå kan upprätthållas. Av enkäten framkom att det ute i MO:na finns en ganska utbredd kunskap om hur marknaden fungerar och vilka risker som förknippas med densamma. Tolkningen av detta blir att de förtroendevalda vet vilka priser som gäller och vilka leverantörer som ger de bästa villkoren. Av enkäten framkom även att det inte finns några incitament hos de förtroendevalda att vända sig till andra leverantörer för att förbättra resultatet till sina medlemmar. Å andra sidan menar man att man inte kommer att ta hänsyn till hur andra MO:n påverkas när man fattar beslut. För oss ser detta ganska tvivelaktigt ut. Med detta menar vi att om det uppstår konkurrens om medlemmarna mellan olika MO:n så kommer det att leda till att MO:na fattar beslut oberoende av varandra. Man kommer att försöka att med alla medel behålla sina medlemmar genom att ge dem de bästa ekonomiska villkoren. Om det visar sig att de priser och de leverantörsvillkor, som de berörda divisionerna inom SvL erbjuder MO:na, inte är konkurrenskraftiga tror inte vi att de kommer att hålla sig till att vara lojala mot föreningen utan man kommer att söka andra vägar, d v s andra leverantörer, och man kommer att bryta mot prisramarna.

Vi menar inte att konkurrensen mellan de olika MO:na är av ondo utan den är grunden till att de som arbetar inom MO:na verkligen presterar sitt yttersta. Samtidigt tror vi att konkurrensen kommer att leda till att MO:na blir allt större och färre. Förändringshastigheten mot färre och större områden anser vi kommer att öka, om man splittrar de tidigare föreningarna. Orsaken till detta är att man inom en förening ofta känner och är god vän med inte bara grannar utan även bönder som bor några mil ifrån den egna gården. En uppdelning av områdena skulle kunna leda till att vänner hamnar i olika MO:n och därmed direkt kan jämföra volymer kontra återbärning.

7.3 Divisionerna och deras betydelse för framgången för SvL

I SvL är det divisionerna som kommer att styra vilka priser och avtal som alla MO:n skall följa. Divisionerna har därmed en nyckelroll i arbetet att få organisationen att fungera så smidigt och ekonomiskt som möjligt. Frågan är bara hur man skall kunna åstadkomma denna smidighet? Av enkäten framkom att de förtroendevalda anser att det förhållande att divisionerna sätter upp MOI-priser skulle kunna skapa misstro i relationen mellan MO och division. Denna misstro skulle främst kunna uppstå om MO:na upplever att MOI-priserna inte är konkurrenskraftiga.

Idag är denna del av organisationen tänkt att fungera som figur 21 nedan visar. Varje MO-chef skall vara med i ett arbetsutskott, som skall bestämma vilka riktlinjer koncernstyrelsen skall ge divisionerna. De riktlinjer, som dessa divisioner får, skall användas för att tillfredsställa MO:nas förväntningar angående priser och andra avtal. Från MO:na skall feedback gå tillbaka till divisionen så att denna vet hur bra man följt de uppsatta riktlinjerna. Det problem som man möter idag är att MO-cheferna inte kan komma överens om vilka riktlinjer man skall enas om utan de diskussioner som man hittills fört har varit resultatlösa. För att få denna del av organisationen att fungera krävs en utomstående part, som är skicklig inte endast på att medla mellan olika intressen men som även har stor kunskap och analysförmåga över hur marknaden ser ut och fungerar. Detta för att man tillsammans skall kunna ge riktlinjer som ger divisionen möjlighet att ge MO:na de bästa möjliga priserna och avtalen.



Figur 21: Relation MO- Division och Koncernledning

7.3 Slutord

Den konkurrens som skulle kunna uppstå mellan de olika MO:na inte är av ondo utan mycket positiv för föreningens verksamhet. Genom denna finns incitament till att försöka förbättra varje MO:s resultat så att man kan behålla sina medlemmar inom området. Poängteras skall även vikten av att utbilda de förtroendevalda så att de verkligen är insatta i vilka mål, visioner och ansvarsområden som gäller. Den viktigaste länken för föreningens framgång och fortlevnad är hur väl man kan få relationen mellan MO och division att fungera.

Referenslista

Litteratur

Arnold, Roger A., 1996. *Economics*, 3rd ed. West Publishing Company, St. Paul.

Hakelius, Karin, 1999. Farmer Cooperatives in the 21st Century; Young and Old Farmers in Sweden, *Journal of Rural Cooperation*, vol 27, No.1 pp.31-54.

Jensen Michael C. & William H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.

Nilsson, Jerker, 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, Jerker, 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian journal of Management*.

Fusionsutredningen Lantmännen Sverige, 2000

Personliga meddelanden

Förtroendevalda i MO-Eskilstuna. 2000/2001

Reuterström, Karola, 2000/2001. Förtroendevald i MO-Eskilstuna

Qvarnström-Ryberg, Ulla, MO-chef Odal Västerås, 4 oktober 2000

Sundström, Micael, MO-chef Odal Eskilstuna/Uppsala, 29 september 2000

Bilaga 1

Bäste förtroendevald!

Detta brev vänder sig till förtroendevalda i de "gamla" lantmannaföreningarna. Vi som skriver till Dig är två tjejer, som läser på agronomprogrammet med ekonomiinriktning och som just nu skriver ett examensarbete inom ramen för kooperationsteori. Efter samråd med Ingemar Svensson, SvL före detta SLR, har vi valt att studera de kostnader, som kan uppkomma i den nya föreningen, Svenska Lantmännen, till följd av den ansvarsfördelning och det resultatansvar man planerar införa i de nya marknadsområdena. Hittills har vi genomfört teoretiska analyser, vilka har lett fram till ett antal hypoteser rörande hur marknadsområdena kan tänkas agera i olika situationer. För att vi ska kunna testa dessa hypoteser behöver vi Din hjälp med att besvara ett frågeformulär. Vi är mycket tacksamma om Du ville hjälpa oss med detta, eftersom våra resultat kommer att användas inom Svenska Lantmännen i dess fortsatta arbete för att skapa en så effektiv organisation som möjligt.

Frågeformuläret avser vi att skicka ut under nästa vecka till förtroendevalda i de föreningar som fusionerade den första januari 2001. De ifyllda formulären vill vi ha tillbaka senast den 31 januari 2001.

Alla svar kommer naturligtvis att behandlas konfidentiellt men vill du av någon anledning ändå inte vara med i denna studie vore vi tacksamma om Du kontaktade oss senast den 22 januari 2001.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Sara Ovelius

*Tel hem 016-96015
Tel mobil 070-3804467
E-mail fredrikssonslantbruk@xpress.se*

Helena Thisner

*018-398019
070-2383627
jan-peter.helena.thisner@telia.com*

Bilaga 2

Bäste förtroendevald!

Här kommer frågeformuläret som vi förvarnade Dig om i förra veckan. Vi hoppas att du fortfarande vill hjälpa oss att besvara det. Det ifyllda formuläret vill vi ha tillbaka senast den 31 januari 2001.

I fall det förra brevet kommit bort kommer här en bakgrund till frågeformuläret:

Detta brev vänder sig till förtroendevalda i de "gamla" lantmannaföreningarna. Vi som skriver till Dig är två tjejer, som läser på agronomprogrammet med ekonomiinriktning och som just nu skriver ett examensarbete inom ramen för kooperationsteori. Efter samråd med Ingemar Svensson, SvL före detta SLR, har vi valt att studera de kostnader, som kan uppkomma i den nya föreningen, Svenska Lantmännen, till följd av den ansvarsfördelning och det resultatansvar man planerar för de nya marknadsområdena. Hittills har vi genomfört teoretiska analyser, vilka har lett fram till ett antal hypoteser rörande hur marknadsområdena kan tänkas agera i olika situationer. För att vi ska kunna testa dessa hypoteser behöver vi Din hjälp med att besvara ett frågeformulär. Vi är mycket tacksamma om Du ville hjälpa oss med detta, eftersom våra resultat kommer att användas inom Svenska Lantmännen i dess fortsatta arbete för att skapa en så effektiv organisation som möjligt.

Om det är något i formuläret Du undrar över är Du välkommen att kontakta oss på nedanstående telefonnummer eller e-mail adresser. Vår handledare professor Jerker Nilsson kan svara på eventuella övergripande frågor rörande undersökningen. Han nås på telefonnummer 018-671768 eller e-mail adress jerker.nilsson@ekon.slu.se.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Sara Ovelius

Tel hem 016-96015
Tel mobil 070-3804467
E-mail fredrikssonslantbruk@xpress.se

Helena Thisner

018-398019
070-2383627
jan-peter.helena.thisner@telia.com

Frågeformulär – SvL (med antal svar efter frågan)

1. Är Du man eller kvinna?

Man	51	Kvinna	2
-----	----	--------	---

2. Hur gammal är Du?

-34 år	1
35-44 år	12
45-54 år	24
55-60 år	10
> 60 år	6

3. Vilken inriktning har Du på din gård?

Spannmål	32
Djur	35
Annat	9

4. Vilken utbildning har Du?

Ingen särskild lantbruksutbildning	4
Grundutbildning	5
Kortare kurser lantbruksskola	7
Driftsledarutbildning eller motsvarande	16
Lantmästare	11
Agronom	5
Annan eftergymnasial eller högskoleutbildning	5

- Om annan: Vilken utbildning har Du?

5. Vilken lantmannaförening tillhörde Du före fusionen? Gotland 4, HBK 8, Jönköping 6, Odal 9, Skåne 8, Värmland 6, Västerbotten 5, Örebro 6.....

6. Vill Du fortsätta arbeta som förtroendevald i den nya föreningen, SvL?

Ja	43
Nej	10

7. Vilka mål/visioner kommer Svenska Lantmännen att arbeta mot enligt fusionsutredningen? Välj ett alternativ för varje delfråga.

1.	<i>SvL skall erbjuda de lägsta priserna på insatsvaror i Europa</i>	45
	<i>SvL skall erbjuda de lägsta priserna på insatsvaror i Norden</i>	3
	<i>SvL skall erbjuda de lägsta priserna på insatsvaror i Sverige</i>	5
2.	<i>SvL skall fördubbla förädlingsvärdet varje år</i>	1
	<i>SvL skall fördubbla förädlingsvärdet vart annat år</i>	5
	<i>SvL skall fördubbla förädlingsvärdet vart fjärde år</i>	46

3.	<i>SvL skall ha 5% av omsättningen på nya marknader år 2005</i>	14
	<i>SvL skall ha 15% av omsättningen på nya marknader år 2008</i>	31
	<i>SvL skall ha 25% av omsättningen på nya marknader år 2010</i>	7
8	Vilket mål anger fusionsutredningen att de nya MO:na i SvL skall uppnå med sin verksamhet. Välj ett av nedanstående alternativ.	
1.	<i>Målet med MO:ts verksamhet är att med alla tänkbara medel skapa bästa möjliga avkastning till medlemmarna inom MO:t</i>	4
	<i>Målet med MO:ts verksamhet är att genom konstruktivt och framåtriktat arbete ta ansvar för marknadsutvecklingen inom MO:t och därmed aktivt bidra till förverkligandet av föreningens mål</i>	29
	<i>Målet med MO:ts verksamhet är att tillsammans med andra marknadsområden skapa bästa möjliga ekonomiska resultat för medlemmarna</i>	20
9	Vilka ansvarsområden kommer MO:na att tilldelas i den nya föreningen? Välj ett alternativ i varje delfråga!	
1.	<i>Besluta om prissättning på varor och tjänster så att bästa möjliga resultat kan uppnås i lantbrukarens företag</i>	21
	<i>Besluta om prissättning på varor och tjänster inom fastställda ramar</i>	31
	<i>Besluta om prissättning på varor och tjänster så att MO:ts resultat optimeras</i>	1
2.	<i>Besluta om investeringar i den löpande verksamheten på ett sådant sätt att MO:ts resultat optimeras</i>	12
	<i>Besluta om investeringar i den löpande verksamheten inom av koncernstyrelsen uppställda beloppsgränser</i>	37
	<i>Besluta om investeringar i den löpande verksamheten så att bästa möjliga teknik kan användas</i>	3
3.	<i>Besluta om hur MO:ts resultat skall disponeras</i>	41
	<i>Besluta om hur MO:ts resultat skall disponeras inom av koncernstyrelsen uppställda ramar</i>	11
	<i>Skall disponera MO:ts resultat efter medlemmarnas önskemål</i>	1

- 10 Finns det en risk att ett MO för att förbättra resultatet kan tänkas anlita någon annan leverantör än de som SvL kontrakterat? Hur stor är denna risk?

<i>Stor risk</i>	0
<i>Ganska stor risk</i>	5
<i>Ganska liten risk</i>	23
<i>Liten risk</i>	25

- 11 Finns det en risk att ett MO för att behålla sina medlemmar i en situation med stark konkurrens kan tänkas bryta mot de av SvL fastställda prisramarna? Hur stor är denna risk?

<i>Stor risk</i>	2
<i>Ganska stor risk</i>	15
<i>Ganska liten risk</i>	22
<i>Liten risk</i>	14

- 12 Finns det en risk att ett MO för att behålla marknadsandelar bryter mot de befogenheter som SvL tilldelat MO:na? Hur stor är denna risk?

<i>Stor risk</i>	0
<i>Ganska stor risk</i>	8
<i>Ganska liten risk</i>	27
<i>Liten risk</i>	18

- 13 Är det förhållandet att SvL har kontrakt med vissa leverantörer, t ex Valmet och Hydro, positivt eller negativt för verksamheten i MO:na?

<i>Mycket positivt</i>	31
<i>Ganska positivt</i>	18
<i>Ganska negativt</i>	4
<i>Mycket negativt</i>	0

- 14 Kan det förhållandet att divisionerna sätter upp MOI-priser (prisramar) vara positivt eller negativt för MO:ts verksamhet?

<i>Mycket positivt</i>	4
<i>Ganska positivt</i>	33
<i>Ganska negativt</i>	11
<i>Mycket negativt</i>	3

- 15 Kan det förhållandet att divisionerna sätter upp MOI-priser skapa misstro i relationen mellan MO och division?

<i>Stor sannolikhet</i>	4
<i>Ganska stor sannolikhet</i>	30
<i>Ganska liten sannolikhet</i>	16
<i>Liten sannolikhet</i>	3

- 16 Om Du svarat stor eller ganska stor sannolikhet på fråga 15, i vilken situation kan det vara aktuellt att ett misstroende uppstår?

Om MOI-priset ej är konkurrenskraftigt	21
När MO:t tror divisionens arbetsstyrka belastar priset	5
Om MO:t inte har full insikt i divisionens prissättning	11
Annat	0

Om annat, vad?.....

- 17 Hur stor sannolikhet är det att ett MO beaktar vilka effekter ett beslut kan ha på andra MO:n i SvL?

<i>Stor sannolikhet</i>	3
<i>Ganska stor sannolikhet</i>	27
<i>Ganska liten sannolikhet</i>	22
<i>Liten sannolikhet</i>	1

- 18 Hur stor är sannolikheten att ett MO ändrar ett taget beslut när det står klart att detta har påverkat ett annat MO negativt?

<i>Stor sannolikhet</i>	0
<i>Ganska stor sannolikhet</i>	24
<i>Ganska liten sannolikhet</i>	28
<i>Liten sannolikhet</i>	1

19 Hur pass stor kunskap tror Du att MO:na har om alternativa inköpskanaler?

<i>Stor kunskap</i>	8
<i>Ganska stor kunskap</i>	26
<i>Ganska liten kunskap</i>	15
<i>Liten kunskap</i>	4

20 Hur pass väl kan man inom ett MO bedöma den nationella marknadsrisken?

<i>Mycket väl</i>	4
<i>Ganska väl</i>	34
<i>Ganska lite</i>	13
<i>Inte alls</i>	1

21 Hur tycker Du att SvL skall agera i en situation där ett MO väljer en annan leverantör än de som SvL påbjuder?

<i>Ingenting</i>	3
<i>Informera MO:t att de inte följer riktlinjer och befogenheter</i>	45
<i>Påföra straffavgift på MO:t baserad på procent av leverans</i>	2
<i>Ta över styrelsearbetet i MO:t</i>	2
<i>Införa andra sanktioner mot MO:t</i>	1

22 Vilka fördelar ser Du med att vara medlem i SvL?

.....
.....

23 Vilka nackdelar ser Du med att vara medlem i SvL?

.....
.....

Tack för att Ni har tagit er tid med att svara på våra frågor!

Med vänliga hälsningar

Sara Ovelius och Helena Thisner

Bilaga 3

Bäste förtroendevald!

För en tid sedan fick Du ett frågeformulär från oss som handlade om Svenska Lantmännen och dess marknadsområden. Vi vill gärna ha Din hjälp med att besvara frågeformuläret för att få ett så bra underlag som möjligt i vår undersökning. Vi ber Dig därför återigen att besvara frågeformuläret och posta det så fort som möjligt. Har Du några frågor om formuläret är Du välkommen att kontakta oss på nedanstående telefonnummer och e-mail adresser. Om Du har övergripande frågor om undersökningen är Du välkommen att kontakta vår handledare professor Jerker Nilsson på telefon 018-671768 eller e-mail adress jerker.nilsson@ekon.slu.se.

Alla svar kommer naturligtvis att behandlas konfidentiellt!

Tack för hjälpen!

Med vänliga hälsningar

Sara Ovelius

Tel hem 016-96015
Tel mobil 070-3804467
E-mail fredrikssonslantbruk@xpress.se

Helena Thisner

018-398019
070-2383627
jan-peter.helena.thisner@telia.com

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2001

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02